2012

COMMISSION DE RÉFORME DES SERVICES PUBLICS DE L'ONTARIO

DES SERVICES PUBLICS POUR LA POPULATION ONTARIENNE :
CAP SUR LA VIABILITÉ ET L'EXCELLENCE

RÉSUMÉ

2012

COMMISSION DE RÉFORME DES SERVICES PUBLICS DE L'ONTARIO

DES SERVICES PUBLICS POUR LA POPULATION ONTARIENNE :
CAP SUR LA VIABILITÉ ET L'EXCELLENCE

RÉSUMÉ

Pour avoir la version électronique du document, visiter le site Web
du ministère à :
www.fin.gov.on.ca/fr/reformcommission/

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2012
ISBN 978-1-4435-8906-2 (Imprimé)
ISBN 978-1-4435-8907-9 (HTML)
ISBN 978-1-4435-8908-6 (PDF)

This document is available in English under the title:
Commission on the Reform of Ontario's Public Services – Executive Summary.

Table des matières

Message du président iii

Biographies des membres de la Commission vii

Résumé 1

Annexe 1 : Recommandations de la Commission 69

Annexe 2 : Acronymes 119

Message du président

Monsieur le Premier Ministre McGuinty,

Monsieur le Ministre Duncan,

Je vous remercie de m'avoir invité à présider la Commission de réforme des services publics de l'Ontario, qui pourrait marquer un tournant dans l'histoire de la province. Je suis heureux de vous présenter les idées contenues dans le présent rapport.

Je vous suis particulièrement reconnaissant d'avoir donné à la Commission un mandat allant au-delà de la simple réduction des coûts. Nous avons ainsi pu nous pencher sur presque toutes les activités du gouvernement et réfléchir sérieusement à la façon d'améliorer son mode de fonctionnement, ce dont bénéficieront tous les citoyens de la province. Ce mandat reconnaît que les Ontariennes et Ontariens méritent d'avoir accès aux meilleurs services publics qui soient à un coût abordable.

Permettez-moi d'abord de remercier les trois autres commissaires. L'expérience vaste et variée ainsi que l'intelligence vive de Dominic Giroux, Susan Pigott et Carol Stephenson ont enrichi notre réflexion. De plus, la Commission a pris connaissance des points de vue et du travail d'un grand nombre de personnes faisant partie du gouvernement et d'intervenants externes, qui ont pris le temps de nous faire part de leurs opinions. Nous avons reçu un excellent soutien du Secrétariat sous la direction de Scott Thompson. Le personnel du ministère des Finances nous a rendu de grands services. Enfin, un grand nombre de personnes au sein du gouvernement de l'Ontario nous ont communiqué leurs idées et nous ont donné accès à leurs données.

En raison de la grande portée de notre mandat et du temps limité dont nous disposions, il nous a été impossible de mener de vastes consultations. Toutefois, tous les groupes à qui nous avons demandé de parler ont non seulement accepté notre invitation, mais nous ont également fait part de leurs idées pour mettre en oeuvre des réformes dans leur domaine. Nous les en remercions tous.

L'Ontario fait face à deux défis financiers de taille. Le premier consiste à éliminer un déficit élevé, ce qui demandera de nombreuses années. Cependant, ce n'est pas tout. Il va sans dire qu'il faut faire tout ce qui est possible pour hausser le taux de croissance économique future. Beaucoup de mesures ont été prises en ce sens comme les réinvestissements dans l'éducation et la réforme du régime fiscal. Toutefois, en raison du ralentissement imminent de l'expansion de la population active et de la faible croissance de la productivité de la province affichée récemment, l'Ontario ne peut s'attendre à ce que la croissance vigoureuse des années passées reprenne. Cela signifie que les intenses restrictions budgétaires auxquelles il faudra procéder au cours des prochaines années afin d'éliminer le déficit pourraient être atténuées, mais légèrement. On ne peut tout simplement pas recommencer à dépenser comme on le faisait récemment.

Ce contexte fait en sorte que les mesures à prendre vont bien au-delà de la simple réduction ou restriction des coûts. L'histoire nous apprend que, lorsque les gouvernements se contentent de réduire les coûts, dans bien des cas, l'amélioration de la situation financière qui en découle s'estompe après quelques années en raison des pressions de plus en plus fortes qui s'exercent. En bout de ligne, les dépenses recommencent à augmenter et on obtient le même résultat, mais à un coût plus élevé.

En période de croissance économique modeste, la seule façon d'éliminer le déficit et de maintenir l'équilibre budgétaire est de réformer les programmes gouvernementaux et la façon dont ils sont dispensés.

Il faut voir la situation actuelle comme une occasion à saisir et non comme un problème à régler. L'Ontario peut et devrait avoir les meilleurs services publics au monde. L'occasion nous est offerte d'atteindre cet objectif. Pour y parvenir, nous devrions nous inspirer des mesures prometteuses qui ont été prises par d'autres territoires ayant fait face à des défis semblables.

Toutefois, pour être en tête du peloton, nous devons aller encore plus loin. L'Ontario devrait devenir le premier gouvernement visant sans relâche à améliorer la qualité et l'efficience des services publics. Certains diront que les gouvernements ne peuvent atteindre ce but parce qu'ils ne sont pas assujettis à la discipline découlant de la nécessité de réaliser un bénéfice et ne répondent pas de leurs décisions devant un groupe d'actionnaires. Or, le gouvernement de l'Ontario doit rendre des comptes à plus de 13 millions d'actionnaires, soit les contribuables, qui ne veulent pas que leur gouvernement accuse un déficit et qui estiment qu'ils paient suffisamment d'impôt. Ce devrait être la seule motivation dont le gouvernement a besoin.

Nous devons insuffler cette motivation à tous les ministères du gouvernement et au secteur parapublic. Les objectifs des programmes doivent être clairs. De plus, il faut définir des paramètres permettant de déterminer si ces objectifs ont été atteints et, lorsqu'ils ne le sont pas, les programmes doivent être modifiés.

Le gouvernement doit constamment comparer son niveau d'efficacité et d'efficience à celui du secteur privé et des meilleures fonctions publiques au monde. Il doit être disposé à mettre de côté ses anciennes priorités (et à offusquer les personnes qui les défendent) et à établir de nouvelles priorités (qui, dans bien des cas, n'ont personne pour les défendre) selon les besoins.

Il doit prendre des décisions difficiles en ce qui concerne les services qui devraient être dispensés par la fonction publique et ceux qui devraient l'être par le secteur privé.

Le service public doit redevenir une occupation honorée et respectée afin que l'on puisse attirer les meilleurs employés de la province et les rémunérer adéquatement en fonction des résultats qu'ils obtiennent, et non en fonction des efforts qu'ils déploient. Une fonction publique pouvant réfléchir sérieusement et sagement aux politiques publiques et dispenser des programmes efficaces de façon efficiente est un atout précieux.

L'Ontario doit être un chef de file dans la transformation de services publics réactifs en services publics proactifs. Que ce soit dans les secteurs des soins de santé, des services sociaux, de l'éducation, de la formation, du développement économique ou ailleurs, le gouvernement a tendance à réparer les pots cassés. L'Ontario doit plutôt prévoir les problèmes et prendre les mesures nécessaires pour les éviter. Pour ce faire, le gouvernement doit avoir une grande capacité de recherche à l'interne et pouvoir compter sur des intervenants externes.

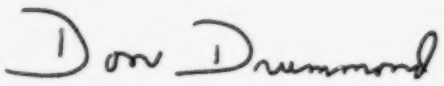
La Commission a formulé des centaines de recommandations visant à accroître l'efficacité et l'efficience de la prestation des services publics.

Aucune des décisions ne sera facile à prendre. De plus, un grand nombre de nos propositions susciteront des critiques véhémentes. Toutefois, il ne faut pas oublier que nos recommandations permettront de restreindre les dépenses de la façon requise pour équilibrer le budget d'ici 2017-2018 *uniquement si elles sont toutes mises en oeuvre* et si elles imposent leur propre discipline. Nous nous attendons à ce qu'un grand nombre de nos recommandations soient rejetées et nous l'acceptons. Toutefois, si une recommandation est rejetée, il ne faut pas se contenter du statu quo. Il faut la remplacer par une meilleure idée procurant un avantage budgétaire semblable.

De par leur nature et leur portée, nos recommandations peuvent faire peur. En fait, elles peuvent sembler si difficiles à mettre en oeuvre que le gouvernement pourrait croire qu'il n'a pas la capacité politique et bureaucratique d'agir. Or, il est avantageux d'agir rapidement et sur plusieurs fronts à la fois. Si les mesures de réforme et de restriction ciblent certains programmes ou secteurs, elles pourraient créer un sentiment d'injustice. Une réforme de grande envergure renforcera la notion voulant que nous avons tous un rôle à jouer et que les Ontariennes et Ontariens peuvent la soutenir car, en bout de ligne, ils bénéficieront des changements apportés. En outre, les réformes échoueront si le public ne les soutient pas.

Bien qu'il ne s'agisse pas de l'une de nos recommandations officielles, je vous encourage vivement à envisager de tenir de plus vastes consultations sur les défis économiques et financiers auxquels la province fait face. La population de l'Ontario n'a pas encore saisi la mesure dans laquelle le lent déclin de l'assise manufacturière de la province a miné l'avantage économique dont jouissait la province par rapport au reste du Canada et la capacité à long terme du gouvernement provincial de financer les services publics auxquels elle attache tant d'importance. L'examen de notre rapport devrait dépasser le cadre de l'Assemblée législative et se faire en consultation avec l'ensemble de la population lors d'assemblées publiques locales et de rencontres avec les intervenants. La réussite des réformes repose sur un public bien informé.

Il faut passer à l'action dans les plus brefs délais. On prévoit que le déficit sera de 16 milliards de dollars cette année. Si on n'agit pas, le déficit aura presque doublé d'ici 2017-2018 et la dette atteindra plus de la moitié du produit intérieur brut. Il faut prendre des mesures fermes et décisives pour quitter ce terrain glissant qui ne peut mener qu'à la catastrophe. À une époque où on entend constamment parler de pays qui n'ont pas su maîtriser leurs finances et sont tombés dans le gouffre, au détriment de leurs citoyens, l'Ontario doit se démarquer par son excellence inégalée.



Don Drummond
Président
Commission de réforme des services publics de l'Ontario

Remerciements

Nous tenons à remercier le Secrétariat de la Commission de réforme des services publics de l'Ontario :

Barb Brownlee, Stephen Donnelly, Craig Fowler, Caspar Hall, Art Komarov, Jenna LeBlanc, Kaleb Ruch et Jonathan Tekle.

Biographies des membres de la Commission

Don Drummond, président

M. Don Drummond est actuellement membre de la faculté Matthews de politiques publiques mondiales de l'Université Queen's. Il est né et a grandi à Victoria, en Colombie-Britannique, et est diplômé de l'Université de Victoria. Il a ensuite obtenu une maîtrise en économie de l'Université Queen's. Il possède également un doctorat honorifique de l'Université Queen's.

M. Drummond est entré au service du ministère fédéral des Finances après ses études à l'Université Queen's. Pendant près de 23 ans au sein de ce ministère, il a occupé divers postes lui conférant des responsabilités croissantes dans les domaines de l'analyse économique et de la prévision, de la politique budgétaire et de la politique fiscale. Dans l'exercice de ses trois derniers postes, il a respectivement assumé les fonctions de sous-ministre adjoint, Politique budgétaire et analyse économique, puis de sous-ministre adjoint, Politique et législation fiscale, et en dernier lieu, de sous-ministre associé. À ce poste, M. Drummond chapeautait l'analyse économique, la politique budgétaire, la politique fiscale, la politique sociale et les relations fédérales-provinciales. Il coordonnait aussi la planification des budgets fédéraux annuels.

De 2000 à 2010, M. Drummond a cumulé les fonctions de premier vice-président et économiste en chef à la Banque TD. Il était entre autres responsable des travaux des Services économiques TD en matière d'analyse et de prévision économique pour le Canada et l'étranger. Les Services économiques TD sont également chargés d'analyser les principales politiques qui influent sur la performance économique, notamment les politiques monétaires et budgétaires.

Dominic Giroux, membre de la Commission

Dominic Giroux est recteur et vice-chancelier de l'Université Laurentienne.

Avant sa nomination à l'Université Laurentienne, M. Giroux était sous-ministre adjoint au ministère de l'Éducation et au ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario, après avoir oeuvré comme cadre supérieur dans deux conseils scolaires de langue française du Sud et de l'Est de l'Ontario.

M. Giroux a débuté en éducation comme conseiller scolaire à 19 ans et a été élu président de conseil scolaire à 21 ans à Ottawa. En 2011, il a reçu le prix national des 40 plus performants âgés de moins de 40 ans.

M. Giroux préside le conseil d'administration de l'École de médecine du Nord de l'Ontario, copréside le Consortium national de formation en santé (CNFS) et le Conseil ontarien pour l'articulation et le transfert, et est membre du conseil d'administration du Centre d'excellence en innovation minière, de la Société de développement du Grand Sudbury, et de la Banque d'aliments de Sudbury. Il a également oeuvré à titre de co-conseiller spécial pour la création d'un Institut des politiques du Nord et fut nommé au Conseil consultatif de développement du Cercle de feu de la province.

Membre de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, M. Giroux est titulaire d'un baccalauréat en sciences sociales et d'un baccalauréat en éducation de l'Université d'Ottawa, ainsi que d'une maîtrise en administration des affaires de l'École des Hautes études commerciales (HEC), à Montréal.

Susan Pigott, membre de la Commission

M^me^ Susan Pigott est vice-présidente des Communications et de l'Engagement communautaire au Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH) de Toronto.

Après avoir terminé sa formation d'infirmière à l'école de soins infirmiers de l'hôpital Wellesley de Toronto, elle a travaillé comme infirmière autorisée pendant 10 ans à Toronto ainsi qu'en Australie et en Papouasie-Nouvelle-Guinée.

En 1978, M^me^ Pigott a obtenu une maîtrise en travail social de l'Université de Toronto. Par la suite, elle a travaillé dans le secteur des services humanitaires sans but lucratif pendant plus de 25 ans. Avant de se joindre à CAMH, elle assumait les fonctions de chef de la direction à la maison St. Christopher, un organisme communautaire multiservices établi dans l'ouest de Toronto. Auparavant, elle a oeuvré pendant sept ans à Centraide du grand Toronto, d'abord à titre de directrice de la répartition des contributions, puis comme vice-présidente du financement. En 2006-2007, elle a pris un congé autorisé à la maison St. Christopher pour diriger la campagne pour l'engagement des citoyens à l'appui de l'Assemblée des citoyens sur la réforme électorale de l'Ontario.

Bénévole active, M^me^ Pigott a siégé à de nombreux comités, notamment ceux du Community Social Planning Council, du Hospital for Sick Children et de Soulpepper Theater Company. Elle fait actuellement partie du conseil d'administration de la Greater Toronto CivicAction Alliance, de la Change Foundation et de Workman Arts.

Carol Stephenson, O.C., membre de la Commission

M^me^ Carol Stephenson est rectrice de la Richard Ivey School of Business à l'Université Western Ontario, et présidente de la chaire Lawrence G. Tapp en leadership.

Depuis qu'elle s'est jointe à l'école de commerce Ivey en 2003, M^me^ Stephenson a entrepris de remodeler l'enseignement des études commerciales. Chef de la direction grandement respectée, elle met au service de l'une des écoles de commerce les plus renommées au Canada plus de 30 années d'expérience progressive acquises dans les domaines du marketing, des activités opérationnelles, de la planification stratégique, du développement technologique et de la gestion financière.

M^me^ Stephenson siège actuellement à différents conseils d'administration de plusieurs grandes sociétés canadiennes ainsi qu'à divers importants comités gouvernementaux. En outre, elle remplit les fonctions d'administratrice chez Intact Financial Services Corporation (auparavant ING Canada) et chez Manitoba Telecom Services Inc. Par ailleurs, M^me^ Stephenson a précédemment siégé au conseil d'administration de GM Canada, jusqu'à sa nomination par les gouvernements du Canada et de l'Ontario au conseil d'administration de General Motors Company. M^me^ Stephenson est présidente du Conseil consultatif du fonds pour la recherche en Ontario, ainsi que du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, du gouvernement fédéral. En novembre 2006, elle a été nommée par le gouvernement fédéral au conseil d'administration du Comité d'organisation des Jeux olympiques d'hiver de Vancouver (COVAN). Son travail communautaire et son engagement au sein de l'industrie lui ont valu une très grande reconnaissance. On soulignera notamment sa nomination, en décembre 2009, à titre d'Officier de l'Ordre du Canada.

Photo : Jovan Matic

Résumé

Les Ontariennes et Ontariens désirent que leur gouvernement dispense d'excellents services publics. La Commission de réforme des services publics de l'Ontario comprend et appuie ce désir. À notre avis, rien n'empêche l'Ontario de dispenser les meilleurs services publics au monde, pourvu que la population de la province puisse se les permettre. En vue de réaliser ce désir, il faut accomplir trois choses très importantes. Premièrement, nous devons comprendre les défis économiques de l'Ontario et prendre des mesures pour les relever. Deuxièmement, nous devons rétablir l'équilibre budgétaire et faire en sorte qu'il soit viable à long terme. Troisièmement, nous devons améliorer l'efficience de toutes les activités du gouvernement afin d'optimiser les deniers publics. Le présent rapport porte sur ces questions et fournit un guide pour qu'un jour les Ontariennes et Ontariens puissent compter sur des services publics qui sont excellents et abordables, soit les services publics qu'ils désirent et méritent.

La nécessité de prendre des mesures financières décisives

Les défis auxquels l'Ontario fait face sur le plan économique et financier sont plus importants que ne le croient la plupart des Ontariennes et des Ontariens. Nous ne pouvons plus compter sur une reprise de la forte croissance économique et de la prospérité auxquelles l'Ontario est habitué et sur lesquelles la province a bâti ses services publics. Nous ne pouvons pas compter non plus sur une croissance régulière et fiable des revenus pour financer les programmes gouvernementaux. Si les décideurs n'agissent pas sans tarder pour remédier à cette situation, l'Ontario accusera une série de déficits qui mettraient en péril l'avenir économique et social de la province. Une grande partie de cette tâche peut être accomplie grâce à une réforme de la prestation des services publics qui, en plus d'aider à éliminer le déficit, est justifiée en soi. Abordabilité et excellence ne sont pas incompatibles; ces concepts peuvent être jumelés en misant sur l'efficience, qui permet de composer avec l'impératif financier et de réaliser le souhait des Ontariennes et des Ontariens que la prestation des services soit améliorée. Toutefois, pour arriver à équilibrer le budget, il faudra aussi prendre des décisions difficiles qui entraîneront la réduction de prestations pour certains. Étant donné qu'un grand nombre des programmes de prestations en place ne sont pas viables, le gouvernement devra déterminer la meilleure façon de procéder pour s'assurer que les prestations sont versées aux personnes qui en ont le plus besoin. Le traitement adopté peut présenter des difficultés, mais il en vaut la peine.

Le déficit de 14 milliards de dollars qu'a affiché l'Ontario en 2010-2011 représente 2,3 % du produit intérieur brut (PIB), soit le plus important déficit par rapport au PIB de toute province. La dette nette s'est chiffrée à 214,5 milliards de dollars, ce qui équivaut à 35 % du PIB. Dans le budget de l'Ontario de 2011, le gouvernement a fixé comme objectif d'équilibrer le budget en 2017-2018, au moins trois ans après l'échéancier établi par les autres provinces. Le gouvernement a demandé à la Commission de l'aider à atteindre, voire à devancer, son objectif d'élimination du déficit.

Nous avons commencé par évaluer le **scénario du budget de 2011** pour les sept prochaines années. Le gouvernement a réitéré son engagement d'équilibrer le budget d'ici 2017-2018. Toutefois, comme l'a fait le vérificateur général, nous avons conclu que les mesures annoncées dans le budget de 2011 ne suffiraient sans doute pas à rétablir l'équilibre budgétaire. Si des plans sont en voie d'élaboration au sein du gouvernement en vue de procéder à toutes les compressions requises, la Commission n'en a pas été mise au courant.

Nous avons ensuite élaboré un **scénario de statu quo**, qui décrit notre perception de l'évolution de la situation financière de l'Ontario si aucune modification n'est apportée aux politiques, aux programmes et aux pratiques du gouvernement. Pour la croissance de l'économie et des revenus, nous avons utilisé des hypothèses plus prudentes que celles présentées dans le budget de 2011 en raison surtout de la détérioration des perspectives économiques depuis mars 2011. De plus, nous avons supposé que l'inflation, la croissance démographique, le vieillissement de la population, les effectifs scolaires, etc. continueraient d'avoir une incidence sur la croissance des programmes.

La projection ainsi obtenue indique que le déficit ferait plus que doubler pour atteindre 30,2 milliards de dollars en 2017-2018 et que la dette publique nette serait de 411,4 milliards de dollars, ce qui représente un peu moins de 51 % du PIB de la province. Pour éviter ce résultat, nous avons élaboré un **scénario privilégié** qui permettrait d'équilibrer le budget en 2017-2018. Il prévoit des revenus nettement inférieurs à ceux prévus dans le budget de 2011 et une croissance beaucoup plus faible des dépenses de programmes.

Il sera difficile d'atteindre l'objectif fixé, mais nous estimons que nos recommandations permettront d'y parvenir. Notre mandat nous interdit expressément de proposer de nouveaux impôts ou des hausses d'impôt ou de taxe. Toutefois, le gouvernement peut prendre diverses mesures pour générer des revenus supplémentaires. Malgré cela, les fonds nécessaires pour éliminer le manque à gagner de 30,2 milliards de dollars prévu pour 2017-2018 doivent surtout provenir de réductions des dépenses. Pour équilibrer le budget, la province doit viser un niveau de dépenses en 2017-2018 qui est de 17 % inférieur au montant indiqué dans le scénario de statu quo. Cette baisse est considérable compte tenu de la voie dans laquelle on s'est engagé au chapitre des dépenses. Il s'agit d'un mal nécessaire pour mettre fin au phénomène récent de hausse de la dette publique qui force le gouvernement ontarien à dépenser plus qu'il ne le devrait en paiements d'intérêt, de l'argent qui pourrait servir à financer des programmes. Notre scénario privilégié contient la croissance de la dette publique nette et prévoit que celle-ci équivaudrait à 37 % du PIB en 2017-2018.

Il faut absolument que la croissance du fardeau de la dette ralentisse puis cesse. Au cours des vingt dernières années, l'Ontario a affiché de lourds déficits qui ont été contrebalancés sporadiquement en partie par de faibles excédents. Depuis la fin des années 1980, le ratio d'endettement de l'Ontario a plus que doublé, passant de 14 à 35 %, car les récessions ont accéléré l'endettement et les reprises économiques l'ont réduit lentement. La dette est coûteuse, car il faut verser des intérêts sur les obligations en circulation de la province et sur les autres créances. Comme les taux d'intérêt ont été anormalement faibles ces dernières années, l'Ontario a pu contracter des emprunts à faibles coûts.

Toutefois, lorsque les taux d'intérêt augmenteront pour retourner à des niveaux plus normaux, le coût du service de la dette croissante suivra la même tendance. Cela aura pour effet de gruger les fonds pouvant être consacrés aux programmes publics.

Jusqu'à récemment, l'endettement de l'Ontario était comparable à celui des autres provinces canadiennes. Toutefois, au cours de la dernière décennie, un boom dans le secteur des produits de base a permis à des provinces comme l'Alberta, la Colombie-Britannique, Terre-Neuve-et-Labrador et la Saskatchewan de réduire leur endettement, laissant l'Ontario en compagnie des trois provinces maritimes, leur ratio d'endettement étant d'environ 35 %. Le Québec est la province canadienne ayant le ratio d'endettement le plus élevé, soit environ 50 %. Dans notre scénario de statu quo, l'Ontario se dirige dans cette direction.

Selon les normes internationales actuelles, la dette de l'Ontario est relativement faible. Notre situation financière est loin d'être aussi catastrophique que celle de pays qui ont fait la une des journaux au cours des deux dernières années. Il ne faut pas oublier cependant qu'un grand nombre de ces pays étaient dans la même situation que nous à un moment donné, dans certains cas, jusqu'à assez récemment. L'Ontario est perçu par les acheteurs d'obligations comme étant une province bien gouvernée dans un pays bien gouverné. Nous ne voulons pas être alarmistes. Nous désirons seulement souligner le fait que le fardeau de la dette d'un gouvernement peut s'alourdir rapidement si les mesures appropriées ne sont pas prises rapidement. Si l'économie mondiale se détériorait de nouveau, la confiance des investisseurs pourrait s'effondrer très rapidement. La décision récente de Moody's Investors Service de revoir ses perspectives concernant les obligations de l'Ontario, qui sont passées de stables à négatives, est un signe de danger. Il est vrai que la récession mondiale a durement touché l'Ontario. Toutefois, la province a affiché récemment de piètres résultats en ce qui concerne son déficit. Elle a enregistré les déficits provinciaux les plus élevés au pays par rapport au PIB pendant trois exercices consécutifs depuis 2008-2009 et il semble que cette tendance se poursuivra en 2011-2012.

Bien des gens trouveront ce message très déprimant. Ce n'est pas le genre de message que les Ontariennes et Ontariens entendent, et ce n'est certainement pas celui qu'ils ont entendu pendant la récente campagne électorale. Toutefois, la Commission est d'avis que c'est le genre de message qu'elle doit transmettre. Si la population de la province et son gouvernement veulent arriver à relever les défis financiers qui se pointeront à l'horizon, ils doivent bien saisir l'ampleur du problème ainsi que ses causes. L'Ontario doit agir bientôt pour remettre ses finances sur une trajectoire durable et être disposé à prendre des mesures rigoureuses, et ce, non seulement pour quelques années, mais au moins jusqu'en 2018. Nous croyons que les Ontariennes et Ontariens peuvent prendre et mettre en oeuvre le genre de décisions sensées qui permettront de régler le dilemme de la province sur le plan financier tout en protégeant le plus possible les programmes publics dont dépend la population de l'Ontario et qui constituent, dans plusieurs cas, une source de fierté justifiable.

De telles mesures donneront des résultats tangibles considérables. Les gouvernements très endettés sont toujours vulnérables aux caprices et aux exigences des marchés des capitaux auprès desquels ils

contractent des emprunts; les gouvernements qui sont dans cette position peuvent être forcés de prendre des mesures draconiennes pour satisfaire leurs créanciers. (La Grèce et l'Italie sont des exemples criants.) Les gouvernements qui sont peu endettés ont beaucoup plus de souplesse pour établir leurs propres priorités, soit des priorités qui répondent aux besoins de leur population et qui sont avantageuses pour l'ensemble du territoire.

Comment en sommes-nous arrivés là? Pendant la majeure partie des 10 dernières années, la croissance de l'économie de l'Ontario a été inférieure à celle du reste du Canada. De plus, l'évolution de la conjoncture économique a affecté davantage l'Ontario que les autres provinces. La vigueur du dollar canadien a haussé le coût des exportations ontariennes et réduit le coût des importations. Par conséquent, le commerce extérieur, qui apportait une contribution nette à la croissance du PIB, a maintenant l'effet inverse. Au cours de la récession qui a sévi récemment, le PIB de l'Ontario a diminué de 5,0 %, du sommet au creux, tandis que dans le reste du pays, la baisse n'a été que de 3,7 %. Ce piètre résultat a un coût humain évident sur le plan des emplois et des revenus. Le taux de chômage de l'Ontario est supérieur à la moyenne nationale depuis plus de cinq ans; et le revenu moyen des particuliers en Ontario, qui était de plus de 20 % supérieur à la moyenne dans le reste du Canada au cours de la deuxième moitié des années 1980, était de 0,5 % inférieur à cette moyenne au troisième trimestre de 2011.

Le rythme de croissance de l'Ontario à l'avenir sera presque certainement plus lent qu'il ne l'était par le passé. La reprise de l'économie mondiale sera plus lente que la normale. En outre, d'autres changements structurels se produiront dans la province. Comme c'est le cas dans la majeure partie du monde industrialisé, le secteur de la fabrication représente une part toujours moins importante de la production et de l'emploi de la province. Cette tendance continuera. De plus, l'augmentation de la population en âge de travailler et de la main-d'oeuvre en Ontario sera surtout attribuable à l'immigration, mais les revenus des récents immigrants sont bien inférieurs à ceux des personnes nées au Canada ou qui ont immigré il y a longtemps.

Bref, nous ne pouvons pas compter sur une forte croissance économique pour relever nos défis financiers. Nous acceptons la projection faite jusqu'en 2014 par le gouvernement dans le document *Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario de 2011* selon laquelle le PIB réel augmentera en moyenne de 2,2 % par année. Pour les années ultérieures, nous avons adopté une approche prudente, car nous prévoyons que la croissance de la main-d'oeuvre ralentira et que celle de la productivité demeurera modeste. Nous prévoyons que, de 2015 à 2018, le taux de croissance moyen du PIB réel ne sera que de 2 % par année. La croissance du PIB nominal, qui tient compte de l'incidence de l'inflation, est encore plus importante pour la planification financière, car elle renvoie à l'assiette fiscale du gouvernement provincial, ainsi qu'à l'activité économique sur laquelle il prélève ses impôts sur le revenu et les bénéfices des sociétés, ainsi que ses taxes de vente. Nous supposons que le taux de croissance du PIB nominal sera de 4,2 % jusqu'en 2014 et de 3,9 % de 2015 à 2018.

Notre hypothèse de croissance a une incidence directe sur nos projections de la croissance des revenus du gouvernement. Nos projections de revenus jusqu'en 2013-2014 sont elles aussi plus prudentes que celles présentées dans le document *Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario de 2011*. Nous estimons que les revenus peuvent être haussés sans augmenter les impôts et

taxes (par exemple en se penchant sur les questions liées au tabac de contrebande, à l'économie souterraine, à la perception, aux dépenses fiscales et aux revenus supplémentaires que pourraient générer les organismes de la Couronne). Toutefois, nous prévoyons que le total des revenus sera de 134,7 milliards de dollars en 2017-2018, soit 7,5 milliards de moins que le montant de 142,2 milliards de dollars prévu dans le scénario du budget. Nous pouvons espérer obtenir de meilleurs résultats. Toutefois, nous ne pouvons élaborer des plans budgétaires solides en espérant que nos désirs deviendront réalité. Toujours par souci de prudence, nous avons prévu une réserve plus importante au cas où les revenus seraient inférieurs aux prévisions.

Le budget de 2011 prévoyait que les dépenses de programmes (c'est-à-dire toutes les dépenses sauf l'intérêt sur la dette) augmenteraient de 1,0 % par année de 2010-2011 à 2013-2014 et de 1,7 % par année par la suite jusqu'en 2017-2018. Toutefois, si nous présumons que les programmes gouvernementaux resteront tels quels, les dépenses augmenteront beaucoup plus, soit de 3,5 % par année en moyenne au cours de la période de sept ans. Ce pourcentage est d'environ la moitié de ce qu'il était au cours de la dernière décennie, ce qui indique que des mesures importantes ont été prises. Notre scénario de statu quo pour les dépenses de programmes englobe les augmentations qui sont susceptibles de se produire si les programmes actuels restent tels quels, si aucun nouveau programme n'est mis sur pied et si rien d'autre n'est fait pour maîtriser les dépenses. Il tient compte des facteurs susceptibles de hausser les dépenses comme l'inflation, la croissance démographique, le vieillissement de la population, la disponibilité de nouveaux médicaments, la croissance des effectifs et le nombre de cas d'aide sociale.

Précisons toutefois que les dépenses ne sont pas hors de contrôle, ni excessives. Par rapport à son PIB, les coûts du gouvernement de l'Ontario sont parmi les plus bas parmi les gouvernements provinciaux au pays. Et il en est ainsi depuis plusieurs décennies. Nous devons aussi reconnaître que d'importantes mesures ont été prises au cours des dernières années pour aider à maîtriser les coûts, améliorer les perspectives de croissance économique de la province et rehausser les services dispensés au public.

Pour éviter le déficit de 30,2 milliards de dollars que nous prévoyons dans notre scénario de statu quo en 2017-2018, le gouvernement peut augmenter les impôts, freiner le taux de croissance des dépenses ou opter pour une combinaison des deux. Notre mandat nous empêche de recommander de nouveaux impôts et des hausses d'impôt ou de taxe. Toutefois, nous croyons que les mesures mentionnées précédemment pourraient générer des revenus supplémentaires de près de 2 milliards de dollars d'ici 2017-2018. Le gouvernement devrait donc les mettre en oeuvre. La réduction graduelle du déficit à zéro d'ici 2017-2018 permettrait d'économiser 4,3 milliards de dollars en frais d'intérêt. Pour équilibrer le budget, nous devons réduire de quelque 23,9 milliards de dollars nos projections de dépenses de programmes pour cet exercice.

Pour parvenir à ce résultat, les dépenses de programmes totales ne peuvent augmenter que de 5,6 % en sept ans, soit de 0,8 % par année. Si l'on tient compte de la croissance démographique et de l'inflation, les dépenses de programmes réelles par habitant en Ontario doivent diminuer de 16,2 %, une réduction annuelle moyenne de 2,5 % de 2010-2011 à 2017-2018. Il est presque certain qu'une telle réduction n'a jamais eu lieu.

TABLEAU 1. Perspectives pour 2017-2018 selon trois scénarios

	2010-2011	2017-2018	2010-2011 à 2017-2018		2010-2011	2017-2018	2010-2011 à 2017-2018		2010-2011	2017-2018	2010-2011 à 2017-2018	
	Milliards $	Milliards $	Variation %	TCAC* (%)	Dollars courants par habitant	Dollars courants par habitant	Variation %	TCAC* (%)	Dollars de 2010 par habitant***	Dollars de 2010 par habitant***	Variation %	TCAC** (%)
Scénario du budget*												
Revenus	**106,2**	**142,2**	**33,9**	**4,3**	**8 027**	**9 898**	**23,3**	**3,0**	**8 027**	**8 527**	**6,2**	**0,9**
Charges												
Dépenses de programmes	113,3	124,9	10,2	1,4	8 569	8 697	1,5	0,2	8 569	7 492	(12,6)	(1,9)
Intérêt sur la dette	9,5	16,3	70,7	7,9	720	1 132	57,2	6,7	720	975	35,4	4,4
Total des charges	**122,9**	**141,2**	**14,9**	**2,0**	**9 289**	**9 829**	**5,8**	**0,8**	**9 289**	**8 467**	**(8,8)**	**(1,3)**
Réserve pour éventualités	–	1,0	–	–	–	70	–	–	–	60	–	–
Excédent/ (Déficit)	**(16,7)**	**–**	**–**	**–**	**(1 261)**	**–**	**–**	**–**	**(1 261)**	**–**	**–**	**–**
Dette nette	217,3	322,5	48,4	5,8	16 431	22 450	36,6	4,6	16 431	19 340	17,7	2,4
Dette nette/PIB	35,5 %	39,7 %	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Statu quo*												
Revenus	**106,7**	**132,7**	**24,5**	**3,2**	**8 063**	**9 241**	**14,6**	**2,0**	**8 063**	**7 960**	**(1,3)**	**(0,2)**
Charges												
Dépenses de programmes	111,2	141,4	27,2	3,5	8 406	9 842	17,1	2,3	8 406	8 479	0,9	0,1
Intérêt sur la dette	9,5	19,7	107,5	11,0	717	1 369	91,1	9,7	717	1 180	64,6	7,4
Total des charges	**120,7**	**161,1**	**33,5**	**4,2**	**9 122**	**11 212**	**22,9 %**	**3,0 %**	**9 122**	**9 658**	**5,9**	**0,8**
Réserve pour éventualités	–	1,9	–	–	–	132	–	–	–	114	–	–
Excédent/ (Déficit)	**(14,0)**	**(30,2)**	**–**	**–**	**(1 059)**	**(2 103)**	**–**	**–**	**(1 059)**	**(1 812)**	**–**	**–**
Dette nette	214,5	411,4	91,8	9,8	16 216	28 641	76,6	8,5	16 216	24 672	52,1	6,2
Dette nette/PIB	35,0 %	50,7 %	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Scénario privilégié*												
Revenus	**106,7**	**134,7**	**26,3**	**3,4**	**8 063**	**9 377**	**16,3**	**2,2**	**8 063**	**8 077**	**0,2**	**0,0**
Charges												
Dépenses de programmes	111,2	117,5	5,6	0,8	8 406	8 176	(2,7)	(0,4)	8 406	7 043	(16,2)	(2,5)
Intérêt sur la dette	9,5	15,3	61,8	7,1	717	1 068	49,0	5,9	717	920	28,4	3,6
Total des charges	**120,7**	**132,8**	**10,0**	**1,4**	**9 122**	**9 244**	**1,3**	**0,2**	**9 122**	**7 963**	**(12,7)**	**(1,9)**
Réserve pour éventualités	–	1,9	–	–	–	132	–	–	–	114	–	–
Excédent (Déficit)	(14,0)	0,0	–	–	(1,059)	0,0	–	–	(1 059)	0,0	–	–
Dette nette	214,5	300,1	39,9	4,9	16 216	20 888	28,8	3,7	16 216	17 994	11,0	1,5
Dette nette/PIB	35,0 %	37,0 %	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

* Dans certains cas, le total ne correspond pas à la somme des chiffres, qui ont été arrondis.

** TCAC = taux de croissance annuel composé.

*** Corrigés de l'indice des prix à la consommation (IPC).

Ce ne sont pas tous les programmes qui devraient afficher le taux de croissance maximal de 0,8 % que nous avons établi. Si la croissance de certains programmes est supérieure à ce taux, celle d'autres programmes devra être inférieure. Par exemple, si les dépenses en santé continuaient d'augmenter de 6,3 % par année – comme cela a été le cas au cours des cinq dernières années – les dépenses de tous les programmes autres que la santé devraient diminuer de 4,1 % par année pour atteindre notre objectif. Les soins de santé empiéteraient sur toutes les autres priorités. Ce secteur démantèlerait tous les autres services gouvernementaux sur lesquels la population de l'Ontario compte, tels que les systèmes d'éducation et de bien-être social, le système judiciaire, l'infrastructure et bien d'autres encore. Il ne doit pas en être ainsi à l'avenir.

La population de l'Ontario devra également faire des choix en ce qui concerne la rémunération des travailleurs au cours des prochains mois. Puisque le total des traitements, salaires et avantages sociaux représente environ la moitié de toutes les dépenses de programmes du gouvernement de l'Ontario, il est difficile d'imaginer qu'on puisse contenir la croissance annuelle de ces dépenses à 0,8 % si les coûts de main-d'oeuvre augmentent considérablement.

Après avoir élaboré un certain nombre de scénarios pour les dépenses de programmes, nous avons décidé d'en recommander un qui repose sur une croissance très limitée des dépenses en santé pour permettre une croissance des dépenses dans d'autres programmes. Nous croyons qu'il est possible de réaliser des gains d'efficience au sein du système de santé qui permettront aux fournisseurs de soins de santé de dispenser les services dont la population de l'Ontario a besoin en évitant des augmentations annuelles du genre de celles que nous avons enregistrées au cours des dernières années.

Par conséquent, nous recommandons que les changements annuels suivants soient apportés aux dépenses de programmes jusqu'en 2017-2018 :

- Soins de santé – plus 2,5 %;
- Éducation – plus 1,0 %;
- Éducation postsecondaire (sauf formation) – plus 1,5 %;
- Programmes sociaux – plus 0,5 %;
- Tous les autres programmes – moins 2,4 %.

Ce scénario fait en sorte que les subventions accordées au secteur de l'éducation postsecondaire suivront presque le même rythme de croissance que celui de l'effectif et offre une voie réaliste pour les dépenses affectées aux secteurs autres que la santé, l'éducation et les services sociaux. Pour ces secteurs, cela représente tout de même des restrictions très importantes, soit une diminution cumulative du niveau de dépenses de 15,6 % sur sept ans, même si une grande partie des dépenses de la catégorie « tous les autres secteurs » doit être versée dans le cadre d'ententes historiques telles que les ententes relatives à l'amortissement et aux cotisations de retraite. Dans d'autres cas, il ne serait simplement pas judicieux de réduire ces dépenses, comme celles qui font partie d'ententes de partage des coûts, car la province perdrait ainsi des fonds fédéraux. Pour tout poste autre que les postes fixes,

la diminution cumulative serait d'environ 27 %. Quand on chiffre ces changements, on constate que les dépenses de programmes totales augmenteront de 6,3 milliards de dollars en 2017-2018 par rapport à leur niveau de 2010-2011. Les dépenses du secteur de la santé augmenteront de 8,4 milliards de dollars; celles de l'éducation (élémentaire et secondaire), de 1,6 milliard; celles de l'éducation postsecondaire, de 0,7 milliard de dollars; et celles des services sociaux, de 0,5 milliard. Les dépenses consacrées à tous les autres programmes diminueront de 4,0 milliards de dollars. La différence proviendra des modifications apportées aux réserves et des économies de fin d'exercice.

Les finances de l'Ontario ne sont pas encore dans une situation critique et, en prenant des mesures décisives sans tarder, on pourra éviter une crise. Les crises entraînent presque inévitablement de mauvaises décisions publiques prises par désespoir. Les leçons tirées du passé et de ce qui se passe ailleurs aujourd'hui sont claires : le gouvernement doit prendre des mesures financières audacieuses tôt, avant que les défis actuels ne se transforment en crise. Contrairement aux crises, on peut relever les défis en prenant des mesures sensées, fermes et même audacieuses qui s'attaquent aux problèmes de façon méthodique en échelonnant les changements qui s'imposent sur plusieurs années, donnant ainsi la chance aux gens de s'y adapter. La décision du gouvernement de créer la Commission et de lui donner un vaste mandat consistant à se pencher sur les problèmes financiers à court et à long terme indique qu'il a l'intention de s'attaquer à ces défis et d'éviter toute crise. Nous visons dans le présent rapport à proposer le genre de mesures qui permettront de réaliser cet objectif.

Le défi financier

Il ne sera pas facile de combler l'écart budgétaire d'ici 2017-2018. Cela dit, un grand nombre de gouvernements canadiens ont réglé de graves problèmes financiers au cours des 20 dernières années et, ce faisant, ont renforcé leur capacité de relever de nouveaux défis. La plupart de ces problèmes se sont produits dans les années 1990, lorsqu'une grave récession a donné suite à une reprise hésitante qui a fini par prendre suffisamment d'ampleur pour déboucher sur une croissance vigoureuse. Cette croissance économique a aidé les gouvernements à retourner à une situation budgétaire saine. Malgré cela, nombre de gouvernements ont restreint leurs dépenses de façon importante et d'autres ont haussé les impôts. Cette fois-ci, il se pourrait que la croissance économique ne soit pas suffisante et ne soit donc pas d'une grande utilité.

Les mesures prises par le gouvernement fédéral entre 1995 et 1998 sont l'exemple le plus connu d'élimination du déficit. Le budget de fonctionnement des ministères ainsi que les subventions et les contributions ont été réduits d'un pourcentage allant de 15 à 25 %. Quant à eux, les paiements de transfert versés aux provinces ont été réduits de plus de 21 % en deux ans. Sept des huit dollars requis pour éliminer le déficit provenaient de la restriction des dépenses plutôt que des mesures productrices de revenus. Les dépenses de programmes ont diminué de près de 10 % au cours des deux premières années de la période de restrictions et, pendant cinq ans, sont demeurées inférieures au sommet atteint avant l'application de ces restrictions.

Quatre provinces ayant pris des mesures décisives et efficaces pour réduire leur déficit, soit l'Alberta, la Saskatchewan, le Nouveau-Brunswick et l'Ontario, ont misé beaucoup plus sur la restriction des dépenses ou des compressions que sur des hausses d'impôt. En Alberta, les dépenses de programmes totales ont diminué de près de 22 % en trois ans et sont demeurées inférieures au sommet atteint pendant six ans. La Saskatchewan, qui était sur le point de ne plus pouvoir financer sa dette, a réduit ses dépenses et augmenté les impôts. Les dépenses de programmes ont été réduites de 10 % par rapport au sommet atteint, mais la période de restrictions a duré sept ans. Le Nouveau-Brunswick, qui a connu deux périodes de restrictions, une dans les années 1980 et l'autre dans les années 1990, a obtenu des résultats mitigés. Lors de la première période, le gouvernement a eu recours surtout à des mesures permettant d'augmenter les revenus. Lors de la deuxième période, il a resserré considérablement les dépenses et augmenté ses revenus. Toutefois, les dépenses du gouvernement ont diminué pendant un an seulement au cours de ces périodes de restrictions.

En Ontario, à l'issue d'une grave récession et de cinq années de déficits, le ratio d'endettement est passé de 12,7 % en 1989-1990 à 29,2 % en 1994-1995. À la suite de l'élection de 1995, le gouvernement Harris a restreint les dépenses considérablement, sauf dans le secteur de la santé. Les deux mesures les plus dramatiques ont été une réduction de 22 % des taux d'aide sociale et le transfert de la responsabilité de programmes aux municipalités. Ces mesures ont été en partie contrebalancées, sur le plan financier, par d'autres modifications apportées aux relations entre le gouvernement de l'Ontario et les municipalités et la réduction connexe des dépenses globales au titre de l'aide sociale. Une croissance vigoureuse de l'économie et des revenus après 1995 a aidé la province à équilibrer son budget en 1999-2000. Les dépenses avaient alors recommencé à augmenter.

Malgré la réputation durable du gouvernement Harris, les dépenses de programmes ont diminué de 3,9 % seulement par rapport au sommet atteint en 1995-1996 et sont demeurées inférieures à ce sommet pendant trois ans seulement. Cette période de restrictions a été moins intense et beaucoup plus courte que celles de l'Alberta et de la Saskatchewan. Même le Québec a réduit davantage ses dépenses de programmes que ne l'a fait l'Ontario, soit de 4,6 % en deux ans.

Comment notre scénario pour la période comprise entre 2010-2011 et 2017-2018 se compare-t-il à la situation des années 1990[1]? Notre scénario privilégié prévoit que les revenus augmenteront de 3,4 % par année de 2010-2011 à 2017-2018. Entre 1993-1994 et 1999-2000, la période de reprise économique ayant suivi le déficit des années 1990, les revenus ont affiché un taux de croissance solide de 4,7 % par année, même si les impôts ont été réduits après 1995. Dans le budget de 2011, le gouvernement a indiqué clairement qu'il entendait contenir les dépenses au cours des sept prochaines années, soit jusqu'en 2017-2018. Fait étonnant, les implications de ce niveau de dépenses visé sont passées presque inaperçues au sein du public depuis la publication du budget. Le scénario budgétaire du gouvernement, qui fixe un objectif pour les dépenses de programmes en 2017-2018, laisse entrevoir une baisse soutenue des dépenses de programmes réelles par habitant qui s'établirait en moyenne à 1,9 % par année. Étonnamment, la baisse de ces dépenses a été en moyenne de 2,0 % par année entre 1993-1994 et 1999-2000. La population de l'Ontario n'a pas remarqué que les prévisions du

[1] En raison de modifications comptables, nous avons dû utiliser une période de six ans dans les années 1990.

budget de 2011 pour les sept prochaines années faisaient état de réductions des dépenses réelles par habitant qui ressemblent beaucoup à celles effectuées dans les années 1990.

Malheureusement, la Commission estime que cela ne sera pas suffisant. Comme nos prévisions de la croissance des revenus sont plus prudentes, notre scénario privilégié laisse croire que les dépenses de programmes réelles par habitant devront diminuer de 2,5 % par année.

Si les compressions des années 1990 semblent plus faibles que ce dont se souviennent un grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens, il ne faut pas oublier que, en 1999-2000, lorsque le budget était quasi équilibré, les dépenses de programmes ont augmenté de 3,0 %. En effet, le gouvernement a alors délié les cordons de la bourse pour atténuer les pressions de plus en plus fortes qui s'exerçaient. Par exemple, les dépenses dans le secteur de la santé ont augmenté de 11,4 %.

Cette expérience nous a appris que les gouvernements peuvent limiter les dépenses pendant un certain temps en prenant des mesures extraordinaires pour contenir les coûts de rémunération, en remettant à plus tard des projets d'immobilisations et en lésinant sur l'entretien de l'infrastructure. Toutefois, s'ils ne procèdent pas à une réforme fondamentale des programmes de dépenses, les pressions antérieures se feront sentir à nouveau et les gouvernements venant d'équilibrer leur budget auront de la difficulté à y résister.

L'Ontario n'est pas une province où les impôts et les dépenses sont élevés, il ne bénéficie pas de revenus abondants découlant de l'exploitation des ressources naturelles et il ne reçoit pas de sommes importantes sous forme de transferts fédéraux comparativement au reste du Canada. Pour atteindre son objectif d'équilibrer le budget dans sept ans, le gouvernement devra diminuer ses dépenses réelles par habitant encore plus, et pendant une période beaucoup plus longue que ne l'a fait le gouvernement Harris dans les années 1990. De plus, il n'a pas la possibilité de réduire considérablement les taux d'aide sociale, qui n'ont pas beaucoup augmenté depuis la diminution de 22 % effectuée en 1995. L'Ontario devra maintenir les mesures de restriction aussi longtemps que l'ont fait le gouvernement Klein en Alberta et le gouvernement Romanow en Saskatchewan dans les années 1990, en tenant compte du fait que le gouvernement de l'Alberta a également réduit considérablement les prestations d'aide sociale et que celui de la Saskatchewan a haussé les impôts pour atteindre son objectif.

Dans les années à venir, le gouvernement devra trouver des moyens de fonctionner plus efficacement et de préserver dans toute la mesure du possible les programmes auxquels les Ontariennes et Ontariens attachent le plus d'importance.

Mandat et approche

Notre mandat compte cinq volets.

1. **Donner des conseils sur les moyens d'équilibrer le budget avant 2017-2018.**

Compte tenu de la détérioration des perspectives économiques depuis la publication du budget de 2011, nous estimons qu'il n'est ni pratique, ni souhaitable, de fixer un objectif d'équilibre budgétaire anticipé.

2. **Une fois le budget équilibré, faire en sorte que la situation financière soit viable.**

Nos propositions ont pour but de maintenir essentiellement l'équilibre budgétaire après 2017-2018. Nous attachons une grande importance à ce but.

3. **Veiller à ce que le gouvernement en ait pour son argent dans toutes ses activités.**

Nous interprétons ce volet comme une obligation de recommander des moyens pour que tous les programmes et services donnent les meilleurs résultats possible compte tenu des ressources disponibles.

4. **Ne pas recommander la privatisation des services de santé et du système d'éducation.**

Pour nous, ce volet signifie qu'il faut continuer d'appliquer le modèle du payeur public aux services de santé. Nous ne l'interprétons pas comme signifiant qu'on ne peut avoir recours au secteur privé pour dispenser des services si ce mode de prestation est plus efficient. Dans le secteur de l'éducation, nous interprétons notre mandat comme signifiant que nous ne devons pas recommander un plus grand recours aux établissements d'enseignement qui sont financés en majeure partie par des revenus provenant de sources privées.

5. **Ne pas recommander de hausses des impôts.**

Bien que notre mandat nous empêche de recommander des hausses d'impôts, nous recommandons des moyens d'accroître les revenus sans modifier les taux d'imposition.

Nous avons élaboré des directives générales se greffant aux mesures que nous recommandons. Les ministères et organismes du gouvernement devraient s'efforcer constamment de réaliser des gains d'efficience, non seulement lorsqu'on procède à des restrictions budgétaires ou en réponse à un scandale ou à des problèmes soulevés par le vérificateur général. Par ailleurs, nous avons tiré des leçons des initiatives de restructuration mises en oeuvre dans les secteurs public et privé et les présentons sous forme d'énoncés de type « à ne pas faire » et « à faire ».

La liste de choses « à ne pas faire » comprend des propositions qui semblent utiles mais qui, dans bien des cas, ont des effets négatifs.

- Ne pas simplement réduire les coûts. L'impératif de restreindre les dépenses devrait plutôt être l'occasion de réformer la prestation des programmes et des services.

- Éviter les réductions générales faites sans distinction. Lorsqu'un gouvernement fait de telles réductions, il se soustrait à sa responsabilité de prendre des décisions claires qui sont souvent difficiles.
- Éviter de fixer des objectifs quant à la taille de la fonction publique. La diminution des coûts des programmes et l'optimisation des ressources entraîneront inévitablement une réduction de la taille de la fonction publique.
- Ne pas se fier excessivement au gel de l'embauche et à l'attrition pour réduire la taille de la fonction publique.
- Ne pas conserver les biens ou les services publics lorsqu'il existe de meilleures options.
- Ne pas avoir recours aux corrections traditionnelles apportées à court terme.

Les choses « à faire » s'appliquent à tout le secteur public.

- Le gouvernement devrait rédiger un document faisant état de sa vision afin de renseigner le public sur les changements qui seront apportés et d'orienter le travail de tous les bureaucrates.
- On devrait accorder davantage la priorité aux programmes et activités qui permettent d'investir dans l'avenir qu'à ceux qui maintiennent le statu quo.
- L'élaboration des politiques devrait davantage être fondée sur des éléments probants et s'accompagner d'objectifs clairement définis reposant sur des preuves et des recherches solides. De plus, on devrait recueillir des données pertinentes pour évaluer les programmes.
- Les gouvernements doivent réduire le plus possible le coût de leurs activités. Toutefois, ils doivent également imposer des règles pour empêcher la mauvaise utilisation des deniers publics. Il y a désormais trop de règles. De plus, il y a un trop grand nombre d'observateurs par rapport au nombre de personnes qui effectuent le travail. Le gouvernement de l'Ontario doit établir un nouvel équilibre.
- Les fournisseurs de services du secteur public devraient affecter leurs employés à un emploi où ils remplissent leurs fonctions de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible et au coût le plus abordable.
- Il faut cerner des thèmes de réforme communs afin de réaliser des économies d'échelle et de simplifier les communications.
- La réforme doit être de grande envergure et se faire rapidement. Des mesures de grande portée aideront le public à percevoir la réforme comme juste au lieu de croire qu'un certain nombre de programmes ont été ciblés injustement. Les changements sont perturbateurs, mais il n'est pas plus facile d'avaler la pilule si le processus s'éternise.

Nous pourrions viser un objectif plus ambitieux, soit celui de faire de l'Ontario la province offrant les meilleurs services publics dispensés de la façon la plus efficiente au monde. Cette idée peut sembler trop ambitieuse, mais pourquoi ne viserions-nous pas cet objectif? Nous encourageons les entreprises à soutenir la concurrence afin d'attirer de nouveaux clients se trouvant aux quatre coins de la planète.

Pourquoi ne pas faire de même pour notre gouvernement? Pourquoi ne pas demander aux fonctionnaires de faire de la transformation des services publics – une tâche qui sera parfois très difficile – un projet dont ils seront fiers?

Qu'entend-on par exceller dans le domaine des politiques et des services publics?

Le service public serait une vocation honorable qui attirerait les personnes les plus talentueuses au sein du gouvernement. Une fonction publique hors pair établirait des objectifs clairs, utiliserait des critères adéquats pour mesurer les progrès accomplis et établirait un cadre de reddition de comptes pour les personnes censées atteindre ces objectifs. Elle se comparerait aux meilleurs joueurs au monde. Elle évaluerait constamment ses priorités. Lorsqu'une nouvelle priorité serait établie, les priorités existantes baisseraient d'un cran. Les priorités désormais désuètes seraient éliminées. Une fonction publique hors pair viserait constamment l'efficacité et l'efficience. Elle mettrait l'accent sur les résultats, non sur les intrants, et donnerait aux chefs de service la souplesse nécessaire pour faire de leur mieux compte tenu de leur budget. De plus, elle gérerait les risques de manière scientifique.

La mission qui nous attend ne doit pas nécessairement être ardue. Certains diront qu'il est naïf de croire que l'on peut créer une organisation qui dispense des services publics hors pair et que nous ne devrions même pas oser fixer des objectifs si ambitieux. On ne doit jamais mépriser l'ambition. Un tel objectif pourrait inspirer les politiciens, les fonctionnaires et l'ensemble de la population de l'Ontario, de façon que nous puissions réaliser cette mission monumentale.

Pourquoi pas?

Transformation réussie : Processus et structures

Les Ontariennes et Ontariens ne sont pas conscients de l'ampleur des mesures de restriction requises pour équilibrer le budget d'ici 2017-2018. Il faut les y sensibiliser dans les plus brefs délais en communiquant avec eux de façon claire et cohérente. Le budget de 2012 devrait décrire le plus précisément possible les mesures de restriction qui seront prises.

Pour être fructueuse, toute transformation majeure effectuée au sein d'une organisation doit être dirigée de façon claire par la haute direction. Une fois le budget déposé, il incombe au Cabinet du premier ministre et au Bureau du Conseil des ministres de déterminer les mesures concrètes qui seront prises pour donner suite aux objectifs de dépenses. Tous doivent savoir que le Cabinet du premier ministre accorde son plein soutien moral et organisationnel aux efforts déployés en ce sens.

Le processus budgétaire devrait être réformé. Le budget annuel peut être un outil éducatif très efficace, tant pour la population de l'Ontario que pour les fonctionnaires. La transparence, la clarté, l'utilisation des réserves et une perspective à long terme sont toutes avantageuses quand vient le temps d'élaborer le budget. Toutefois, le gouvernement n'y a pas assez recours pour l'instant.

Plusieurs mesures renforceraient le processus de planification financière. Par exemple, le budget de 2012 devrait établir une projection financière nette, jusqu'en 2017-2018, basée sur le statu quo et tenant compte uniquement des décisions et mesures qui ont été prises. Après avoir établi cette projection, le gouvernement devrait indiquer les économies que généreront les nouvelles mesures concrètes. Le gouvernement de l'Ontario aura du mal à rétablir l'équilibre budgétaire avant 2017-2018 sans hausser les impôts. Il devrait donc continuer de viser cet exercice. Dans le rapport intégral, nous avons dressé une liste de 12 mesures qui augmenteront les chances d'équilibrer le budget en 2017-2018, y compris l'utilisation d'hypothèses prudentes concernant la croissance économique, l'établissement d'une réserve pour éventualités adéquate qui serait accrue au fil des ans et l'imposition de limites de dépenses aux ministères et aux organismes pendant sept ans, soit jusqu'en 2017-2018.

Pour être couronnée de succès, une réforme doit satisfaire aux trois critères suivants :

1. Les objectifs de la réforme et les mesures prises pour la réaliser doivent être expliqués de façon claire et transparente.
2. La substance de la réforme doit être solide et avoir un sens pour les citoyens, les fonctionnaires et les politiciens.
3. Des processus internes adéquats doivent être mis en place pour obtenir les résultats escomptés.

Les ministres et leurs fonctionnaires devraient avoir une grande latitude pour décider comment mettre en oeuvre la réforme. Toutefois, un grand nombre de ministères devront régler des questions touchant l'ensemble du gouvernement, notamment les relations de travail, le chevauchement des programmes et des services, la possibilité que des services soient dispensés de façon plus efficiente et la gestion des nombreux biens de la province. Dans ces cas, une approche commune est souhaitable. Les ministres et les fonctionnaires peuvent apprendre les uns des autres lorsqu'ils doivent régler de telles questions.

Malgré la latitude prévue pour mettre en oeuvre la réforme, il faut quand même surveiller de près les progrès réalisés. Un comité directeur formé de représentants du Cabinet du premier ministre, du Bureau du Conseil des ministres et du ministère des Finances devrait jouer un rôle de premier plan dans la mise en oeuvre de toutes les mesures et la surveillance de l'exercice de réforme.

Avant qu'elles ne soient soumises au Conseil des ministres, les propositions devraient être approuvées par un comité du premier ministre pour l'accomplissement des résultats dans le cadre de la réforme stratégique, qui serait le principal véhicule pour défendre et remettre en question les projets de réforme. Ce comité serait présidé par le premier ministre et formé des principaux ministres du Conseil des ministres et d'experts indépendants ayant réduit les coûts et mis en oeuvre des mesures de transformation. Comme le comité du premier ministre bénéficierait du soutien du comité directeur, les hauts fonctionnaires du Cabinet du premier ministre, du Bureau du Conseil des ministres et du ministère des Finances y joueraient un rôle de premier plan.

Cette structure devrait rester en place pendant plusieurs années au moins et certains éléments devraient être conservés en permanence afin qu'ils puissent régler des questions comme les chevauchements et le double emploi.

Santé

Les services de santé sont à la fois le plus important poste du budget du gouvernement de l'Ontario, la question qui préoccupe le plus les Ontariennes et Ontariens, la source de débats de politique publique des plus intenses et émotionnels, ainsi que l'élément central du système de prestation de programmes le plus complexe de tous les ensembles de programmes financés par le gouvernement provincial. Depuis au moins deux décennies maintenant, les Ontariennes et Ontariens, à l'instar des autres Canadiennes et Canadiens, s'inquiètent de la qualité et de l'accessibilité de leurs services de santé. Comme la santé représente une part de plus en plus grande du budget provincial, le débat porte de plus en plus sur la pérennité même du système de soins de santé dans une forme qui donne à la population ontarienne ce dont elle a besoin.

Il n'y a pas de réponses ni de solutions faciles. Nous devons réaménager le système de soins de santé pour le rendre plus efficient et pour optimiser davantage les ressources que nous lui consacrons. Cela n'est pas une mince tâche. Au cours des dernières décennies, le débat public a été envenimé par l'incapacité généralisée de saisir les compromis qu'il faut faire, par des réactions réflexes à des idées de changement valables mais complexes, par des politiciens (et des médias) qui n'hésitent pas à recourir à la peur, par des intervenants du système des soins de santé qui s'accrochent au statu quo et résistent aux changements, par un manque généralisé d'ouverture d'esprit et le refus de voir la réalité et d'accepter que des changements sont nécessaires dès maintenant et que l'argent seul ne réglera rien.

Nous devons rendre le système plus harmonieux pour que la totalité soit supérieure, ou à tout le moins égale, à la somme de ses parties. De tels changements sont déjà en cours, en pièces détachées. Dans chaque partie du système, les fournisseurs de soins reconnaissent beaucoup mieux que les politiciens ou le public ce qui doit être fait, et chose peut-être encore plus importante, ce qui n'est plus requis. Ils ont entrepris l'intégration progressive, et grandement nécessaire, des différentes composantes du système. Ce dont ils ont maintenant besoin, ce sont plus d'encouragement du gouvernement et des incitatifs financiers pour changer les comportements d'une manière qui produira un système de soins de santé qui servira mieux toute la population.

La première étape essentielle est l'établissement d'une vision à long terme. Le gouvernement doit élaborer un plan de 20 ans assorti d'une vision que tous les Ontariens et Ontariennes peuvent comprendre et accepter parce qu'elle est nécessaire et souhaitable; un plan qui, même s'il comporte des décisions difficiles à court terme, permettra en définitive de mettre en place un système de santé de qualité supérieure.

Ce réaménagement doit transformer le système, conçu au départ pour mettre l'accent sur les soins actifs, afin qu'il soit dorénavant axé sur les soins aux malades chroniques. La qualité des soins et l'efficience sont ici des éléments essentiels. De meilleurs soins offerts harmonieusement et rapidement seront profitables aux patients et aux fournisseurs; ils permettront également de réaliser des économies. De fait, qualité et efficience vont de pair. Il arrive trop souvent que des traitements retardés se soldent par des traitements moins efficaces.

Nous recommanderons un certain nombre de façons d'atteindre ce but, mais avant de faire ces propositions, nous allons brosser un tableau des faits sur les soins de santé qui sont, à notre avis, incontournables et présenterons notre point de vue sur cette question.

Les soins de santé représentent le programme de dépenses le plus important du gouvernement de l'Ontario. En 2010-2011, la province a dépensé 44,8 milliards de dollars en santé, soit 40,3 % de ses dépenses de programmes totales. Le coût des soins de santé est influencé par l'inflation, la croissance et le vieillissement de la population, les nouvelles technologies et le recours accru aux nouvelles interventions. La hausse des coûts fait l'objet d'une attention et de discussions publiques intenses depuis au moins deux décennies. Les coûts sans cesse croissants des services de santé ne ralentiront que modestement si les services continuent à être offerts comme ils le sont maintenant.

En 2010-2011, environ 35 % des dépenses provinciales en santé étaient allouées au fonctionnement des hôpitaux et environ 27 % étaient versées aux médecins et aux praticiens; les médicaments sur ordonnance et les soins de longue durée représentaient chacun presque 8 % des dépenses, tandis que les soins communautaires représentaient 6 % des dépenses. Le reste, soit 17 %, finançait tous les autres services.

Dans notre scénario du statu quo, celui qui dépend dans une très grande mesure des facteurs existants pour prévoir le coût global des programmes du gouvernement, le budget des soins de santé de l'Ontario passerait à 62,5 milliards de dollars en 2017-2018, ce qui représente une hausse annuelle moyenne de 4,9 % par rapport à 2010-2011. Dans notre scénario privilégié, nous avons établi un modèle beaucoup plus modeste pour les dépenses en santé, où la hausse est de 2,5 % par année.

Les sondages révèlent d'importants écarts entre la façon dont nous gérons les soins de santé au Canada et ce que la population veut. La plupart des Canadiennes et Canadiens, par exemple, veulent que l'assurance-santé couvre les soins à domicile, les soins de longue durée, les soins de santé mentale et les médicaments. Les Ontariennes et Ontariens tiennent résolument au modèle du payeur public unique et ne toléreront aucune détérioration de l'accessibilité et de la qualité des soins. En outre, on semble moins se soucier que tous les services soient fournis par l'administration publique, dans la mesure où la facture peut être payée avec une carte Santé. Les Ontariennes et Ontariens veulent un système de santé durable, mais également amélioré.

Il est facile de se targuer de notre système de santé quand nous nous comparons aux États-Unis, qui dépensent beaucoup plus que le Canada, aussi bien par rapport à la population qu'en regard du PIB, mais où, pourtant, en 2010, plus de 16 % de la population n'était pas assurée. Si nous nous comparons à d'autres pays que les États-Unis, toutefois, nous y perdons souvent au change. Nous devons faire plus et mieux, avec un budget serré.

Il est utile de fournir un contexte à cet examen en présentant une série de réalités, mesures et comparaisons à propos du système de santé en Ontario.

Le système de santé n'est pas vraiment un système : Ce que nous avons en Ontario, c'est une série de services incohérents qui fonctionnent isolément. L'Ontario doit intégrer les éléments disparates du système et réduire la bureaucratie qui empêche la prestation de services efficaces et efficients.

Le système de santé est coûteux : Le Canada a l'un des systèmes de santé les plus coûteux au monde, ce qui peut surprendre les gens trop habitués de comparer notre système à celui des États-Unis seulement. Parmi 34 pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Canada se classait au sixième rang des systèmes les plus coûteux en 2009, non loin derrière celui s'étant classé comme le second plus dispendieux.

Le système n'est pas aussi public que la plupart des gens le croient : La composante publique du système de santé représentait plus de 70 % des dépenses totales en santé en 2009. Sur les 27 pays de l'OCDE ayant déclaré de telles données pour 2009, le Canada se classait au 19e rang. Le régime d'assurance-santé ne couvre pas les médicaments obtenus hors de l'hôpital, les soins infirmiers, les services de psychologues et autres services de counseling, les services communautaires de santé mentale, les conseils en nutrition, les services ambulanciers, le traitement des dépendances, les soins de longue durée, les services d'optométrie et les soins dentaires.

Le système de soins de santé n'est qu'un élément parmi d'autres : Seulement 25 % des résultats pour la santé de la population peuvent être attribués au système de soins de santé. Pourtant, il est étonnant de constater que trois quarts des facteurs environnementaux qui influent sur les résultats, comme l'éducation et le revenu, trouvent rarement une place dans le débat sur les soins de santé.

Le système ne donne pas des résultats supérieurs : Malgré son coût élevé, notre système de santé ne donne pas des résultats supérieurs à ceux d'autres pays sous l'angle de l'optimisation des ressources.

Nous avons moins de médecins que les autres pays : Avec un ratio de 19 médecins par 10 000 habitants, le Canada se compare défavorablement aux pays du continent européen membres du G7 qui, règle générale, en ont plus de 30.

Le Canada fait piètre figure relativement à bien des indicateurs : Une étude a classé le Canada au 17e rang pour ce qui est du pourcentage de l'espérance de vie en santé, au 24e rang pour ce qui est de la mortalité infantile et au 2e rang en ce qui a trait à l'incidence de la mortalité attribuable au cancer du côlon.

Mais l'Ontario a le meilleur système au Canada : Certaines données touchant des questions importantes tendent à prouver que l'Ontario a l'un des meilleurs systèmes au Canada, sinon le meilleur.

Le coût des médicaments augmente plus vite que les autres dépenses de santé : Les produits pharmaceutiques représentent la dépense en santé qui a connu la croissance la plus rapide au cours des dernières décennies. Selon l'OCDE, les prix des médicaments génériques canadiens sont les plus élevés des pays membres.

Il y a des pratiques non efficientes dans le système de soins de santé : Le recours à certaines interventions chirurgicales dépasse largement les lignes directrices cliniques. Un trop grand nombre de patients hospitalisés pourraient recevoir des soins de meilleure qualité à un coût plus bas ailleurs dans le système. Des chercheurs de l'OCDE ont estimé que si le Canada devenait aussi efficace que les pays affichant les meilleurs rendements, ces gains d'efficience pourraient représenter presque 30 % des dépenses du secteur public.

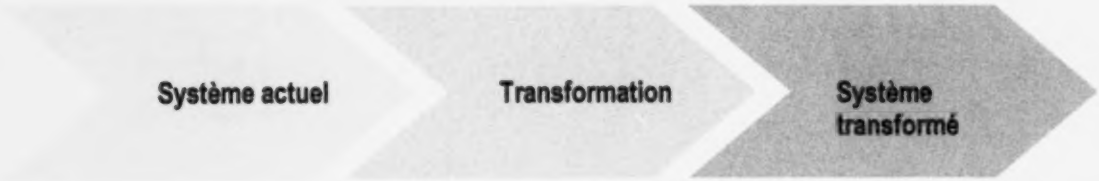
Les cas complexes sont des inducteurs de coûts : Selon une étude menée en 2011, 34 % des coûts des soins de santé sont attribuables à environ 1 % de la population ontarienne, tandis que 79 % de ces coûts sont attribuables à 10 % de la population. Ce 1 % de la population est composé de gens qui font fréquemment appel au système de soins de santé, et qui sont constamment réadmis dans les hôpitaux.

Les problèmes de santé mentale et de dépendances sont également des inducteurs de coûts : On estime que les coûts économiques annuels des problèmes de santé mentale et de dépendances s'élèvent à 39 milliards de dollars, dont les trois quarts résultent de perte de productivité. Ces problèmes ont un effet domino dans les secteurs de la justice, de l'éducation et des services sociaux.

Notre système de santé a été constitué pour dispenser des soins actifs et c'est ce qu'il continue en grande partie à faire. Aujourd'hui, les grands enjeux de santé concernent de plus en plus les questions de soins chroniques, en bonne partie parce que la population vieillit, mais aussi parce que certains problèmes liés au mode de vie, comme l'obésité, entraînent des troubles particuliers. L'OCDE prévoit que les coûts publics et privés totaux des soins de longue durée vont plus que doubler, passant d'un taux estimé à 1,4 % du PIB en 2006 à 3,3 % d'ici 2050.

Le système de santé idéal mettrait davantage l'accent sur la prévention. Il serait centré sur le patient et assurerait la coordination tout au long du continuum de soins dont un patient pourrait avoir besoin. Les soins primaires seraient le principal point de contact avec les patients, et on mettrait moins l'accent sur le traitement des patients dans les hôpitaux. Tous les professionnels mettraient à contribution la pleine étendue de leurs compétences dans leur travail; le personnel infirmier, par exemple, administrerait les vaccins, et les infirmières praticiennes s'occuperaient de la prise en charge des maladies chroniques comme le diabète et l'hypertension. Les modes de paiement et la collecte d'information soutiendraient la notion de soins centrés sur les patients. La rétribution des services hospitaliers et des médecins serait liée aux résultats pour la santé plutôt qu'aux intrants ou aux services.

Le système actuel et un système réformé idéal sont présentés dans les graphiques qui suivent.



Système actuel	Système transformé
Approche générale	
• Intervention après qu'un problème survient • Soins actifs • Centré sur le milieu hospitalier • Cloisons • Minorité de patients dans le système ordinaire exigeant beaucoup de ressources • Accepte les faiblesses socioéconomiques • Interventions extraordinaires en fin de vie	• Promotion de la santé • Soins aux malades chroniques • Centré sur les patients • Coordination le long d'un continuum de soins • Systèmes spécialisés pour la minorité exigeant beaucoup de ressources • Gère les faiblesses socioéconomiques • Ententes préalables sur les soins de fin de vie
Hôpitaux	
• Les patients sont dirigés vers les hôpitaux • Coût historique plus financement tenant compte de l'inflation • Gestion par l'entremise du gouvernement central • Homogènes, chaque hôpital essaie d'offrir tous les services	• Les patients sont gardés hors des hôpitaux • Combinaison de financement de base et de paiement selon l'activité • Gestion régionale • Différenciation et spécialisation ainsi que cliniques spécialisées
Soins de longue durée, soins communautaires et soins à domicile	
• Soins non intégrés, sous-financés, et accent mis sur les soins de longue durée	• Soins intégrés, accent mis sur les soins à domicile
Médecins et autres professionnels	
• Non-intégration avec les hôpitaux et les autres secteurs • Travail en isolement ou en groupe • Paiement à l'acte, principalement • Peu de normes pour les approches médicales et l'exercice des activités • Objectifs imprécis et reddition de comptes faible • Répartition inefficace des responsabilités	• Intégration aux soins primaires, ceux-ci étant le principal carrefour de soins pour la plupart des patients • Travail en clinique • Mélange d'honoraires/paiement par capitation et de paiement aux résultats • Lignes directrices fondées sur des données probantes (par l'entremise de conseils de qualité) • Objectifs des autorités de santé régionales et reddition de comptes soutenue par les dossiers électroniques • Répartition conforme aux compétences respectives et aux coûts; lorsque c'est possible, sous-traiter les services aux fournisseurs de soins moins coûteux

Le système actuel et un système réformé idéal sont présentés dans les graphiques qui suivent.

Système actuel	Transformation	Système transformé

Approche générale	
• Intervention après qu'un problème survient • Soins actifs • Centré sur le milieu hospitalier • Cloisons • Minorité de patients dans le système ordinaire exigeant beaucoup de ressources • Accepte les faiblesses socioéconomiques • Interventions extraordinaires en fin de vie	• Promotion de la santé • Soins aux malades chroniques • Centré sur les patients • Coordination le long d'un continuum de soins • Systèmes spécialisés pour la minorité exigeant beaucoup de ressources • Gère les faiblesses socioéconomiques • Ententes préalables sur les soins de fin de vie
Hôpitaux	
• Les patients sont dirigés vers les hôpitaux • Coût historique plus financement tenant compte de l'inflation • Gestion par l'entremise du gouvernement central • Homogènes, chaque hôpital essaie d'offrir tous les services	• Les patients sont gardés hors des hôpitaux • Combinaison de financement de base et de paiement selon l'activité • Gestion régionale • Différenciation et spécialisation ainsi que cliniques spécialisées
Soins de longue durée, soins communautaires et soins à domicile	
• Soins non intégrés, sous-financés, et accent mis sur les soins de longue durée	• Soins intégrés, accent mis sur les soins à domicile
Médecins et autres professionnels	
• Non-intégration avec les hôpitaux et les autres secteurs • Travail en isolement ou en groupe • Paiement à l'acte, principalement • Peu de normes pour les approches médicales et l'exercice des activités • Objectifs imprécis et reddition de comptes faible • Répartition inefficace des responsabilités	• Intégration aux soins primaires, ceux-ci étant le principal carrefour de soins pour la plupart des patients • Travail en clinique • Mélange d'honoraires/paiement par capitation et de paiement aux résultats • Lignes directrices fondées sur des données probantes (par l'entremise de conseils de qualité) • Objectifs des autorités de santé régionales et reddition de comptes soutenue par les dossiers électroniques • Répartition conforme aux compétences respectives et aux coûts; lorsque c'est possible, sous-traiter les services aux fournisseurs de soins moins coûteux

Système actuel	Transformation	Système transformé

Médicaments	
• Les gouvernements ont peu de contrôle sur les coûts • Le coût des régimes pour les employeurs du secteur privé est en bonne partie lié aux employés	• Contrôle des coûts grâce au pouvoir d'achat, lignes directrices sur la pratique • Plus grand contrôle exercé par les employeurs
Prestation des services	
• Surtout secteur public	• Mélange secteur public et secteur privé (selon le modèle du payeur public)
Technologie de l'information	
• Peu utilisée par les médecins et particulièrement à l'échelle du système • Renseignements communiqués dans les cabinets des médecins	• Utilisation intensive essentielle à la coordination à l'échelle du système et à la reddition de comptes • Renseignements plus facilement accessibles et communiqués par différentes sources (téléphone, Internet, etc.)
Écoles de médecine	
• Aucune attention accordée aux enjeux liés au système (coûts) • Peu d'attention portée aux questions liées à l'offre de main-d'œuvre	• Cours sur les enjeux liés au système • Rôle dans l'orientation des médecins vers les secteurs où il y a une demande (sur le plan de la spécialité médicale et sur le plan géographique)
Couverture du modèle de payeur public	
• Hybride : presque 100 % pour les soins primaires, moins de la moitié pour les médicaments et couverture limitée pour la santé mentale	• Plus grande couverture largement recommandée, mais pas du tout certain qu'il y sera donné suite

Voici un résumé du genre de changements que nous recherchons : virage vers la promotion de la santé plutôt que le traitement des problèmes; système centré sur les patients plutôt que les hôpitaux; plus grande attention portée aux soins chroniques; coordination le long d'un vaste continuum de soins plutôt que travail en vase clos laissant trop de personnes passer entre les mailles du filet; nouvelles façons de traiter la petite minorité de patients ayant besoin de soins intensifs.

Système actuel	Transformation	Système transformé

Médicaments	
• Les gouvernements ont peu de contrôle sur les coûts • Le coût des régimes pour les employeurs du secteur privé est en bonne partie lié aux employés	• Contrôle des coûts grâce au pouvoir d'achat, lignes directrices sur la pratique • Plus grand contrôle exercé par les employeurs
Prestation des services	
• Surtout secteur public	• Mélange secteur public et secteur privé (selon le modèle du payeur public)
Technologie de l'information	
• Peu utilisée par les médecins et particulièrement à l'échelle du système • Renseignements communiqués dans les cabinets des médecins	• Utilisation intensive essentielle à la coordination à l'échelle du système et à la reddition de comptes • Renseignements plus facilement accessibles et communiqués par différentes sources (téléphone, Internet, etc.)
Écoles de médecine	
• Aucune attention accordée aux enjeux liés au système (coûts) • Peu d'attention portée aux questions liées à l'offre de main-d'œuvre	• Cours sur les enjeux liés au système • Rôle dans l'orientation des médecins vers les secteurs où il y a une demande (sur le plan de la spécialité médicale et sur le plan géographique)
Couverture du modèle de payeur public	
• Hybride : presque 100 % pour les soins primaires, moins de la moitié pour les médicaments et couverture limitée pour la santé mentale	• Plus grande couverture largement recommandée, mais pas du tout certain qu'il y sera donné suite

Voici un résumé du genre de changements que nous recherchons : virage vers la promotion de la santé plutôt que le traitement des problèmes; système centré sur les patients plutôt que les hôpitaux; plus grande attention portée aux soins chroniques; coordination le long d'un vaste continuum de soins plutôt que travail en vase clos laissant trop de personnes passer entre les mailles du filet; nouvelles façons de traiter la petite minorité de patients ayant besoin de soins intensifs.

Au lieu de diriger les patients vers les hôpitaux pour leur dispenser des soins, nous devrions les orienter vers le milieu de soins qui convient le mieux à leur problème : cabinet du médecin, centre ou clinique de médecine familiale, centre de réadaptation, établissement de soins de longue durée ou domicile. Les médecins et autres professionnels de la santé ont tendance à travailler seuls ou en petits groupes quand ils ne sont pas intégrés à d'autres secteurs du système des soins de santé. Les équipes de santé familiale (ESF) contribuent dans une certaine mesure à la réalisation de cet objectif, mais elles sont généralement trop petites, comptent trop peu de médecins et offrent un éventail trop restreint de services.

Les autorités de santé régionales devraient établir les attentes auxquelles les professionnels devraient satisfaire, et la reddition de comptes devrait être resserrée par la tenue de dossiers électroniques.

Les écoles de médecine devraient ajouter au moins un cours pour présenter dans sa globalité le système où les étudiants travailleront et la place qu'y tiendront les médecins. Le gouvernement devrait s'employer plus activement à diriger les médecins vers les secteurs où il y a une demande.

Le gouvernement devrait exercer un plus grand contrôle sur les coûts des médicaments; les changements apportés récemment pour réduire le coût des médicaments génériques étaient un premier pas dans la bonne direction. Les employeurs du secteur privé qui offrent des régimes d'assurance-médicaments à leur personnel devraient eux aussi exercer un plus grand contrôle sur le coût de ces régimes.

Les soins de longue durée, les soins communautaires et les soins à domicile sont sous-financés, et trop d'accent est mis sur les établissements de soins de longue durée et pas assez sur l'intégration des services.

Tant que le gouvernement paye tous les services assurés, il devrait permettre que les deux secteurs jouent un rôle dans la prestation de ces services. Après tout, les médecins de famille sont pour la plupart des « entrepreneurs » du secteur privé payés par l'Assurance-santé de l'Ontario pour leurs services, et des entreprises privées fournissent maintenant des services de laboratoire financés par les deniers publics.

La technologie de l'information (TI) n'est pas utilisée suffisamment au sein du système pour permettre l'intégration des différentes activités. L'utilisation intensive de la TI est essentielle pour assurer la coordination au sein du système de soins de santé. Il serait préférable d'adopter une démarche ascendante pour ce faire.

Le modèle du payeur public couvre presque tous les soins primaires mais moins de la moitié des médicaments et relativement peu de services de santé mentale. Élargir le régime d'assurance-santé pour y inclure un plus vaste éventail de services pourrait prêter le flanc à la controverse. Cependant, un dialogue ouvert sur cette question deviendra nécessaire, et le gouvernement devrait à tout le moins entamer un tel dialogue.

Nous devons souligner deux choses. Premièrement, il n'y a pas entre les différents éléments du système de soins de santé de démarcation aussi tranchée que ne le laisse entendre le graphique précédent. Beaucoup de composantes de l'ancien système sont déjà en train de se transformer dans le

sens de la réforme que nous proposons. Deuxièmement, rien de ce que nous avons dit ne surprendra quiconque occupe un poste de gestion dans le système de soins de santé aujourd'hui. Bon nombre d'entre eux ont déjà mis de l'avant certaines réformes nécessaires.

Ces idées n'ont rien de radical; cependant, trop d'entre elles sont tuées dans l'œuf par des politiciens, des groupes d'intérêt et des intervenants qui considèrent même les propositions de réforme les plus sensées comme des menaces au régime d'assurance-santé plutôt que comme des solutions à ses problèmes. Aucun des gestionnaires du système ne fait valoir que l'argent seul est la solution aux problèmes du système de soins de santé. En fait, certains soutiennent que trop d'argent pourrait simplement entraver la mise en place des réformes requises. Jusqu'ici, une injection d'argent n'a pas apporté le changement, mais seulement la même chose, à plus fort prix.

L'Ontario a créé 14 réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) pour coordonner les soins à l'échelle régionale. En théorie, les RLISS ont le pouvoir de répartir les budgets entre les différentes composantes du système de soins; en pratique, ils ne le font pas.

Il y a maintes occasions de réforme pour créer un système qui pourra fournir des services de meilleure qualité plus efficacement. Le défi consiste à saisir ces occasions.

Nos recommandations visent à renforcer le système en place, notamment en faisant avancer les plans initiaux prévoyant la prestation intégrée des services de santé à l'échelle régionale.

Nous recommandons en premier lieu que le gouvernement élabore et rende public un plan global comprenant des mesures pour s'attaquer aux problèmes du secteur de la santé au cours des 20 prochaines années. Ce plan devrait énoncer des principes clairs et aborder les enjeux que nous soulevons ainsi que les réformes que nous proposons.

Tous les patients qui n'ont pas besoin de soins actifs dans les hôpitaux devraient être dirigés vers des soins plus appropriés qui seront moins coûteux, amélioreront leur expérience et réduiront leur exposition à de nouveaux risques pour la santé. Sur présentation de la carte Santé, le gouvernement paiera les services rendus. On devrait davantage recourir aux soins à domicile.

On devrait intégrer tous les services de santé offerts dans une région, ce qui comprend les médecins de soins primaires, les hôpitaux de soins actifs, les soins de longue durée, les centres d'accès aux soins communautaires (CASC), les soins à domicile, la santé publique, les cliniques sans rendez-vous, les ESF, les centres de santé communautaire et les cliniques dirigées par du personnel infirmier praticien (cliniques DPIP). Seraient exclus du système régional les établissements spécialisés qui ont un mandat panprovincial comme The Hospital for Sick Children, l'Hôpital Princess Margaret et le Centre de toxicomanie et de santé mentale.

Le croissance annuelle du budget du gouvernement en santé devrait être plafonnée à 2,5 % ou moins jusqu'en 2017-2018. Par la suite, les hausses annuelles des coûts de santé doivent être limitées à 5 % tout au plus. Certains secteurs, comme les soins de santé communautaires et la santé mentale, devront connaître une croissance plus rapide que la moyenne, et la province devrait s'attaquer au manque de financement historique des services de santé mentale et de toxicomanie.

Le gouvernement devrait établir les principes globaux mais maintenir la prestation des services de santé au palier régional. Une autorité de santé régionale devrait intégrer les services et les établissements pour tout le continuum de soins dans un secteur géographique. L'entité de coordination doit avoir le pouvoir, la responsabilité et les ressources nécessaires pour surveiller les services de santé dans la région; elle doit en outre avoir le pouvoir d'allouer les budgets, de responsabiliser les intervenants et d'établir les mécanismes incitatifs.

Nous avons envisagé quatre entités de coordination possibles : les bureaux régionaux du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD), ce qui constituerait un retour à l'ancien système, les CASC, les grands hôpitaux surtout universitaires, ainsi que les RLISS reconstitués. Nous privilégions les RLISS, qui devront s'acquitter de trois rôles clés, soit la planification et l'intégration, le financement, et enfin la gestion de cas.

Planification et intégration du système : Les RLISS reconstitués doivent d'abord travailler de concert avec les autres intervenants afin de rationaliser les plus de 2 500 organismes de santé subventionnés en Ontario. Pour ce faire, il faudrait fusionner davantage les hôpitaux et réduire le nombre de conseils d'administration, regrouper des organismes de services de santé selon les besoins et établir des groupes consultatifs au sein desquels seront représentés les intervenants. Ensuite, les RLISS devraient intégrer les soins grâce à l'échange des renseignements sur les patients entre les fournisseurs de soins de santé, à la coordination des décisions et à l'allocation des ressources en fonction des besoins régionaux. Les renseignements issus des modèles de financement, tels que le Modèle d'allocation fondée sur la santé (MAS), devraient être utilisés pour cerner les lacunes sur le plan des services et évaluer les progrès dans la prise en charge des grands utilisateurs du système de santé.

Les RLISS devraient optimiser la capacité en matière de ressources humaines en faisant en sorte que les soins soient dispensés par les fournisseurs les moins coûteux dans la mesure du possible et en encourageant l'exercice du plein champ d'activité des fournisseurs – ce qui représente un transfert des responsabilités des médecins aux infirmières et infirmiers et à d'autres membres de l'équipe de soins, dont les adjoints aux médecins. Les RLISS devraient se servir du financement comme levier pour que les infirmières et infirmiers, les infirmières praticiennes, les préposés aux services de soutien à la personne et les autres membres du personnel puissent mettre en pratique toute l'étendue de leurs compétences.

Les services dispensés aux patients externes devraient être assurés par d'autres fournisseurs que les hôpitaux, tels les CASC et les fournisseurs de soins de santé privés, qui ont démontré qu'ils peuvent faire ce travail à un coût beaucoup moindre. Les RLISS devraient également résister à la tentation de bâtir un trop grand nombre d'établissements de soins de longue durée d'ici à ce que le gouvernement évalue ce qui peut être fait pour une population vieillissante en insistant davantage sur l'utilisation des soins à domicile soutenus par des services communautaires. Les soins à domicile sont moins coûteux et devraient générer une plus grande satisfaction de la population.

Financement : Le gouvernement devrait conférer aux RLISS le pouvoir, la responsabilité et les ressources nécessaires pour surveiller la santé dans leur région, y compris allouer les budgets, responsabiliser les intervenants et établir les mécanismes incitatifs. Les RLISS devraient s'occuper de tous les aspects du rendement du système de santé, y compris les soins primaires (médecins), les soins actifs (hôpitaux), les soins communautaires et les soins de longue durée. Cela comprendrait l'établissement des budgets et la rétribution de tous les acteurs. La rémunération des cadres supérieurs devrait être liée aux résultats pour la santé, et non au nombre d'interventions pratiquées.

Gestion de cas : Il y a un manque de cohésion et d'uniformité sur le plan de la gestion des cas. On devrait étendre à l'échelle de la province le recours à des « navigateurs administratifs du système », un rôle créé dans certaines régions de l'Ontario pour coordonner les rendez-vous et aider les patients à remplir les différents formulaires et à s'acquitter des formalités. Ces « quarts-arrière » peuvent aider les ESF et les cliniques spécialisées à suivre les patients à mesure qu'ils progressent dans le système intégré de soins de santé. Les patients ayant des affections complexes devraient être pris en charge par des équipes multidisciplinaires afin de maximiser la coordination avec les ESF et les autres fournisseurs de soins communautaires. Les soins aux malades chroniques devraient être dispensés par des organismes de soins communautaires et de soins à domicile dans toute la mesure du possible.

Les RLISS reconstitués auraient besoin d'une gouvernance et de structures solides. Une représentation adéquate est un élément important de la gouvernance si on donne aux RLISS le mandat de coordonner le système. Comme ils auraient besoin de plus de ressources, il faudrait muter un nombre important d'employés du MSSLD. Le gouvernement devra soutenir les décisions du RLISS, même si cela implique la fermeture d'un établissement.

À l'heure actuelle, les décisions concernant les interventions médicales assurées ou exclues en vertu de l'Assurance-santé de l'Ontario font partie du régime de rémunération négocié par le gouvernement et l'Ontario Medical Association (OMA). Les médecins devraient être consultés, mais sans plus.

Les politiques devraient s'appuyer sur des données probantes. La médecine évolue constamment et il est difficile pour les médecins de se tenir au fait des dernières recherches et des meilleures pratiques. Ils ont besoin de lignes directrices cliniques fondées sur la recherche pour se tenir à jour. En Ontario, ces lignes directrices peuvent être formulées par l'Institut de recherche en services de santé (IRSS) et Qualité des services de santé Ontario (QSSO). Ces organismes pourraient également aider le gouvernement à décider quelles interventions ne devraient plus être assurées par le régime public d'assurance-santé. Qualité des services de santé Ontario devrait devenir un organisme de réglementation chargé de mettre en application des directives fondées sur des preuves servant à orienter les décisions en matière de traitement et les interventions assurées par l'Assurance-santé de l'Ontario.

Les paiements sont versés aux hôpitaux sur la base des coûts moyens établis à l'échelle de la province. Il n'existe donc aucun incitatif pour accroître l'efficience. Le MSSLD et les RLISS devraient s'appuyer sur les données du MAS pour établir les paiements versés aux hôpitaux pour les interventions. Une combinaison de financement fondé sur les activités (c.-à-d. financement lié aux interventions ou aux résultats) et de financement de base serait le modèle le plus efficace. On devrait encourager les hôpitaux à se spécialiser. Ces derniers devraient recourir davantage aux médecins hospitalistes qui coordonnent les soins aux

patients de l'admission au congé de l'hôpital. Cette fonction est essentielle lorsqu'il faut traiter des patients ayant des affections complexes pouvant nécessiter l'intervention de multiples spécialistes.

Les soins primaires, qui relèvent des médecins, devraient être au coeur d'un nouveau modèle de soins de santé intégré. L'objectif premier des médecins devrait être la prévention pour garder les personnes hors des hôpitaux. Le système devrait s'éloigner de la nature d'entreprise à propriétaire unique des cabinets de nombreux médecins et encourager une plus grande intégration interdisciplinaire. Les médecins devraient être rémunérés selon un modèle combinant honoraires et paiement par capitation ainsi que paiement à l'acte; l'équilibre entre les deux modes de paiement se situerait probablement dans une proportion avoisinant respectivement 70 % et 30 %.

Le gouvernement devrait fermement négocier la prochaine entente avec l'OMA. Les médecins de l'Ontario étant les mieux payés au Canada, il est raisonnable de ne prévoir aucune hausse de l'enveloppe totale de la rémunération. Les négociations doivent également porter sur l'intégration des médecins dans le reste du système de soins de santé.

Les équipes de santé familiale devraient devenir la norme au chapitre des soins primaires. Elles doivent avoir la capacité nécessaire pour soutenir un large éventail de fournisseurs de soins et le personnel nécessaire pour assurer le suivi des patients dans le système. Elles devraient offrir de meilleurs soins en dehors des heures d'ouverture et comporter davantage de spécialistes. Les ESF devraient également entamer des discussions avec leurs patients d'âge moyen sur les soins de fin de vie et les « testaments biologiques » pour éviter que ces patients et leur famille soient appelés à prendre ce genre de décisions critiques dans des conditions contraignantes. Le MSSLD devrait demander l'apport d'organismes de défense des personnes âgées afin d'engager le public dans un dialogue ouvert sur les soins de fin de vie.

Il faudrait éliminer les incitatifs contre-productifs qui minent la qualité et l'efficience des soins : les médecins sont pénalisés lorsqu'un de leurs patients se rend à une autre clinique sans rendez-vous, mais non lorsqu'il se rend au service des urgences d'un hôpital.

Le vieillissement de la population de l'Ontario fait ressortir la nécessité de réformer les soins communautaires, les soins à domicile et les soins de longue durée. Nous devons jumeler les personnes âgées aux services dont elles ont besoin en ayant recours au premier fournisseur de soins disponible, réduire le nombre de jours pendant lesquels les gens sont hospitalisés en attente d'une autre forme de soins plus appropriée et améliorer la gestion des aiguillages vers les soins de longue durée, les soins à domicile et les services communautaires. Le gouvernement devrait mettre en oeuvre les recommandations faites par le D[r] David Walker dans son rapport publié en 2011 *Assurer les soins nécessaires à notre population vieillissante : la question des autres niveaux de soins*. Il est également nécessaire d'offrir un plus grand nombre et une plus grande variété de soins palliatifs.

La province devrait faire davantage sur le plan de la prévention et de la promotion de la santé. La majeure partie du travail en matière de santé publique se fait à l'extérieur du secteur des soins de santé primaires. Le financement de la santé publique est fortement lié aux budgets des municipalités. Les municipalités déboursent maintenant 25 cents de chaque dollar consacré à la santé publique; nombre d'entre elles

envisagent maintenant de réduire leur financement, si bien que les bureaux de santé publique risquent de perdre l'aide qui leur est offerte par la province. La province devrait envisager de reprendre en charge tout le secteur de la santé publique. On doit améliorer la coordination du système de santé publique afin d'inclure les hôpitaux, les fournisseurs de soins communautaires et les médecins de soins primaires. L'Ontario devrait reproduire l'initiative Act Now de la Colombie-Britannique, qui a été qualifiée de meilleure pratique en matière de promotion de la santé et de prévention des maladies chroniques. Les médecins pourraient faire leur part en abordant les questions de régime alimentaire et d'exercice avant de prescrire des médicaments. Les patients devraient écouter les conseils de leur médecin et changer leur mode de vie lorsqu'on le leur demande. La province devrait faire davantage pour renverser l'obésité croissante chez les enfants et examiner des possibilités de réglementation de l'industrie alimentaire.

Les écoles de médecine devraient instruire les étudiants sur les « enjeux du système », pour qu'ils puissent mieux comprendre la place qu'occupent les médecins dans ce système. Elles doivent cerner les secteurs où il y a pénurie ou qui risquent d'en connaître et assumer la tâche de planification de l'offre de main-d'oeuvre.

Les médicaments constituent un enjeu de taille. L'Ontario doit avoir une discussion ouverte et honnête afin de déterminer si l'on devrait élargir la couverture publique des coûts des médicaments. Parallèlement à cette discussion, nous devrions nous demander si les paiements faits en vertu du Programme des médicaments de l'Ontario (PMO), qui couvre presque tous les coûts des médicaments sur ordonnance des personnes âgées et des bénéficiaires de l'aide sociale, devraient être plus directement liés au revenu. Une option consiste à augmenter davantage la portion du coût des médicaments payée par les personnes âgées à mesure que les revenus augmentent. Une meilleure option serait d'éliminer le lien avec l'âge et de lier uniquement la prestation au revenu. Cette option rendrait le programme beaucoup plus équitable et permettrait d'éviter en partie le « piège de l'aide sociale » en couvrant les personnes à faible revenu qui ne sont pas âgées et ne reçoivent pas d'aide sociale. La première option permettrait évidemment de réaliser de plus grandes économies. La Commission regrette l'absence de modèle qui aurait permis de clarifier l'incidence financière nette de ces options; de tels modèles devraient exister. En 2003, la Colombie-Britannique a remplacé son programme axé sur l'âge par un programme uniquement lié au revenu.

Une solution potentielle pour réduire les coûts globaux des médicaments serait d'explorer avec les autres provinces la possibilité d'établir de concert le prix des médicaments. Les provinces pourraient également réduire le chevauchement des règlements qui font hausser les coûts et entrave l'entrée efficace des nouveaux médicaments sur le marché. L'IRSS et QSSO devraient également effectuer des comparaisons de médicaments afin de déterminer celui qui est le plus efficace dans le traitement d'une affection donnée, ce que ne font pas les tests actuellement menés par Santé Canada. Le gouvernement devrait s'assurer que la valeur offerte par tout nouveau médicament surpasse son coût. Comme on l'a mentionné ailleurs dans le document, l'Ontario devrait collaborer avec le gouvernement fédéral pour faire en sorte qu'une entente de libre-échange entre le Canada et l'Union européenne n'entrave pas l'utilisation accrue des médicaments génériques en Ontario. La province devrait aussi mettre à contribution le plein champ d'activité des pharmaciens et leur permettre de remplacer un médicament prescrit par un médecin par un médicament de rechange moins cher. Les pharmaciens

devraient également pouvoir administrer des médicaments par injection et par inhalation et prescrire des médicaments pour des affections bénignes, comme cela se fait en Saskatchewan.

D'autres mesures d'efficience peuvent être prises dans le système de santé :

- Centraliser toutes les fonctions administratives comme la TI, les ressources humaines, les finances et l'approvisionnement.
- Établir un mécanisme central pour surveiller un « marché ponctuel » pour les biens et les services discrétionnaires tels que les services de diagnostic, de perfusion et de consultation de spécialistes.
- Retenir plus de services de spécialistes par voie d'appels d'offres en fonction du prix et de la qualité tout en conservant le modèle du payeur public unique.
- Une plus grande partie de la prestation des services pourrait faire l'objet d'appels d'offres, en établissant des critères de sélection fondés sur des paramètres pondérés par la qualité et non uniquement sur le prix.
- Accélérer l'adoption des dossiers électroniques selon une démarche ascendante. Débuter avec les médecins, les cliniques et les hôpitaux, et s'assurer qu'ils utilisent des systèmes compatibles. Ensuite, relier les différents intervenants d'une région, puis les régions entre elles.
- Adopter le modèle de la Nouvelle-Écosse dans lequel les techniciens d'urgence médicale fournissent des soins à domicile lorsqu'ils ne répondent pas à des appels d'urgence.
- Mieux informer les particuliers et les familles pour faciliter l'auto-administration des soins chez les personnes ayant des affections telles que le diabète.

Mais avant tout, le gouvernement devrait engager tous les intervenants dans une conversation civilisée sur l'avenir des soins de santé et le plan de 20 ans. Tout ce qui se fait dans le domaine de la santé peut être dangereux du point de vue politique, en particulier si des réductions de coûts sont en cause. Il sera crucial de bien expliquer les objectifs et de souligner qu'il ne s'agit pas simplement d'un autre exercice de réduction des coûts.

Une discussion sur les soins de santé arrive à point nommé. Les intervenants eux-mêmes présentent des propositions de réforme, dont beaucoup concordent avec les recommandations formulées ici. Toutes les parties intéressées doivent avoir voix au chapitre – les citoyens et les fournisseurs de soins de santé de toutes les catégories, les compagnies pharmaceutiques, dont les produits représentent l'un des coûts qui croissent le plus rapidement, les employeurs, qui couvrent les coûts de médicaments et autres coûts de santé de leurs employés, ainsi que les universitaires qui étudient ces questions.

Les réformes que nous proposons sont vastes et traitent de questions organisationnelles, cliniques et fonctionnelles. À la fin des années 1990, la Commission de restructuration des services de santé de l'Ontario avait été mandatée pour accélérer la restructuration des hôpitaux et conseiller la ministre de la Santé de l'époque. Étant donné que les réformes proposées dans le présent rapport ne touchent pas que les hôpitaux, une nouvelle commission devrait être mise sur pied pour orienter les réformes, composée d'un large éventail de représentants de différents groupes d'intervenants, y compris les fournisseurs de soins, les citoyens et les patients.

Nous croyons que ces recommandations peuvent orienter le système de soins de santé jusqu'en 2017-2018 d'une manière qui permettra d'atteindre notre objectif d'augmentation annuelle de 2,5 % du financement des soins de santé par la province. C'est un but difficile à atteindre qui suppose que les dépenses en santé réelles par personne, corrigées pour l'inflation, devront diminuer d'un total de 5,7 % dans les sept années suivant 2010-2011, soit 0,8 % par année. Mais nous pouvons réformer le système de manière à fournir de meilleurs soins à plus de gens à un moindre coût.

Ce sont les réformes qui comptent le plus. Les réductions de dépenses majeures donnent peu de résultats, comme on a pu le voir dans les années 1990. On a sabré le budget de la santé pendant plusieurs années, mais en l'absence de réformes en profondeur, les pressions se sont accumulées et les dépenses ont repris de plus belle à partir de 1999.

Après 2017-2018, on constatera probablement une accélération des dépenses à cause du vieillissement de la population. C'est la raison pour laquelle notre recommandation portant sur un plan de 20 ans et un débat public approfondi a tant d'importance. Le gouvernement devrait énoncer les enjeux à venir, souligner les mesures permettant d'accroître l'efficience, aborder franchement les questions financières et présenter clairement les choix fondamentaux qui s'offrent à nous. Si nous ne saisissons pas maintenant l'occasion de commencer à créer un système plus efficient qui permet d'optimiser encore plus les ressources, dans dix ou vingt ans, les Ontariennes et Ontariens auront à faire des choix encore plus difficiles que ceux que nous avons à faire aujourd'hui. À moins que nous n'agissions maintenant, ils seront aux prises avec des coûts en croissance constante qui les obligeront soit à abandonner de nombreux autres services gouvernementaux qu'ils affectionnent, soit à payer des impôts plus élevés pour assumer une facture de santé toujours plus imposante, soit à privatiser des éléments du système de santé, une abomination pour la plupart des Ontariennes et des Ontariens.

Nous pouvons et nous devons éviter une telle issue en prenant les bonnes décisions aujourd'hui, même si elles semblent difficiles pour l'instant. Nos décisions ne seront pas parfaites, mais elles permettront fort certainement de léguer un système plus équitable, plus économique et de meilleure qualité aux générations futures.

Éducation élémentaire et secondaire

L'Ontario a besoin d'un solide système d'éducation pour prospérer et soutenir la concurrence sur la scène internationale. Nous sommes persuadés que cette période de restrictions offre au gouvernement l'occasion de veiller à ce que l'éducation soit dispensée de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.

La province assume près de 98 % des dépenses du secteur de l'éducation. Les dépenses provinciales consacrées à l'éducation élémentaire et secondaire ont augmenté considérablement depuis dix ans, malgré le déclin des effectifs scolaires, donnant lieu, entre autres, à une hausse de 56 % du financement par élève. La situation ne peut perdurer. La Commission estime qu'il faut plafonner à 1 % la hausse annuelle du budget de l'éducation.

Le gouvernement fait face à la tâche difficile de maîtriser les coûts de l'éducation tout en préservant les progrès accomplis au chapitre des résultats scolaires. Le secteur de l'éducation élémentaire et secondaire devrait continuer à poursuivre ses trois principaux objectifs, à savoir : améliorer le rendement des élèves, réduire les écarts entre les résultats scolaires et accroître la confiance du public à l'égard du système d'éducation financé par les deniers publics.

Comme une approche solide et transparente vis-à-vis de la planification financière améliorera la coopération et la stabilité, la province devrait établir les allocations de financement destinées aux conseils scolaires jusqu'en 2017-2018. Non seulement cela leur donnera le temps de réaliser des gains d'efficience, mais cela favorisera également des négociations constructives plus tard cette année lors du renouvellement des conventions collectives.

Éducation des Premières nations : Il faut améliorer d'urgence le système d'éducation dans les réserves. Bien que l'éducation dans les réserves relève du gouvernement fédéral, la province est touchée en raison du nombre considérable d'élèves qui fréquentent les écoles financées par la province. La plupart des élèves du secondaire vivant dans des réserves fréquentent des écoles en dehors des réserves, et le sous-financement des écoles élémentaires dans les réserves se traduit souvent par un besoin criant de cours de rattrapage dans les écoles secondaires financées par la province. Le financement du gouvernement fédéral est inférieur à ce que la province dépense par élève. La province devrait exhorter le gouvernement fédéral à fournir, au titre de l'éducation dans les réserves, un financement de niveau au moins comparable au financement par élève que verse la province. Si la province ne parvient pas à une entente avec le gouvernement fédéral, la Commission recommande qu'elle fournisse le financement requis. Les ententes devraient faciliter la création d'entités scolaires parmi les Premières nations participantes qui auraient des pouvoirs similaires à ceux des conseils scolaires de district financés par la province et qui négocieraient avec la province pour établir des objectifs pluriannuels relatifs à la proportion de membres du personnel de supervision, de membres de la direction d'école et de membres du personnel enseignant reconnus par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Programme de maternelle et de jardin d'enfants à temps plein : En 2010, le programme de maternelle et de jardin d'enfants à temps plein a été lancé dans près de 600 écoles; l'initiative s'est poursuivie en 2011 dans 200 autres écoles, et le gouvernement a annoncé qu'il serait mis sur pied dans quelque 900 autres écoles pendant l'année scolaire 2012-2013. De nombreuses études corroborent les avantages socioéconomiques considérables et durables de l'éducation de la petite enfance. Mais les coûts associés à la dotation en personnel, aux fournitures de classe, au transport, aux autres activités de fonctionnement des écoles, aux immobilisations et à la stabilisation du secteur de la petite enfance atteindront plus de 1,5 milliard de dollars par an. Étant donné le climat financier actuel, la Commission craint qu'un nouveau programme qui coûte si cher ne soit pas opportun. La Commission est consciente du fait que les coûts du programme de maternelle et de jardin à temps plein ont été incorporés dans le budget de l'Ontario 2011 en mars et dans le document *Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario de 2011* en novembre. Toutefois, on n'a pas prévu des restrictions suffisantes dans les autres dépenses pour faire en sorte que ces plans financiers puissent atteindre l'objectif global sur le plan du déficit.

Nous recommandons l'annulation du programme de façon progressive. Si le gouvernement décidait de poursuivre le programme, il devrait faire deux choses. Premièrement, il devrait en reporter la mise en oeuvre intégrale à 2017-2018 au lieu de 2014-2015, et en réduire les coûts en adoptant un modèle de dotation en personnel moins coûteux qui comprendrait un membre du personnel enseignant pour environ 20 élèves plutôt qu'un membre du personnel enseignant et un membre du personnel d'éducation de la petite enfance pour 26 élèves. Deuxièmement, le gouvernement ne devrait pas en confirmer la mise en oeuvre intégrale sans obtenir l'assurance des conseils scolaires, des fédérations enseignantes et des syndicats du personnel non enseignant que les hausses salariales annuelles négociées jusqu'en 2017-2018 n'excéderont pas les hausses en vigueur actuellement dans le secteur parapublic et que les hausses de l'effectif des classes et les réductions de personnel non enseignant envisagées par la Commission d'ici 2017-2018 seront réalisées.

Effectif des classes : L'une des stratégies fondamentales utilisées par l'Ontario pour améliorer les résultats scolaires a consisté à réduire l'effectif des classes au primaire (de la maternelle à la 3e année). Ainsi, 90 % des classes ont au plus 20 élèves et, dans les autres, on a plafonné l'effectif à 23 élèves. Le gouvernement a consenti des ressources considérables pour réduire les effectifs au primaire et dans les autres classes. Bien que le gouvernement soit persuadé de l'incidence positive des classes plus petites sur les résultats scolaires, les données empiriques présentent une image plus complexe. Même si les améliorations que l'Ontario a constatées récemment sur le plan des évaluations provinciales et des indicateurs de qualité ont coïncidé avec les efforts qu'a déployés le gouvernement pour réduire le nombre d'élèves par classe, rien ne prouve qu'il y ait un lien de causalité. Même si réduire l'effectif des classes peut influer sur les résultats, d'après les données, ce n'est pas le meilleur moyen d'améliorer les résultats scolaires. Étant donné l'absence de données empiriques convaincantes appuyant le bien-fondé de la politique de réduction de l'effectif des classes, la Commission pense que les ressources limitées ne devraient pas être utilisées dans ce but. Nous recommandons de porter de 20 à 23 élèves l'effectif maximal des classes au primaire, de 24,5 à 26 élèves l'effectif moyen des classes aux cycles moyen et intermédiaire, et de 22 à 24 élèves l'effectif des classes au secondaire. La Commission appuie la poursuite des programmes qui ont permis d'accroître les taux de diplomation. Il faudrait accroître l'effectif des classes de façon à ne pas compromettre les programmes qui ont permis d'améliorer les taux de diplomation et qui ont eu des conséquences positives pour les élèves.

Personnel non enseignant : Depuis 2002-2003, plus de 13 800 postes de personnel non enseignant ont été créés. Pour atteindre notre objectif d'augmenter les dépenses de l'éducation de 1 % par an jusqu'en 2017-2018, la Commission prévoit qu'environ 70 % de ces postes devront être supprimés graduellement d'ici là. Les conseils devront s'appliquer à réduire au minimum l'incidence de cette réduction sur les écoles.

Limiter le nombre de crédits financés au palier secondaire : En Ontario, pour recevoir leur diplôme d'études secondaires, les élèves doivent obtenir 30 crédits au palier secondaire; toutefois, beaucoup d'élèves accumulent plus de 30 crédits; 14 % des élèves de 12e année retournent à l'école pour une cinquième année, ce qui coûte cher. La Commission recommande que le nombre de crédits financés par la province soit limité à 32 crédits accumulés par élève. Les conseils scolaires devraient être autorisés à facturer des frais pour les crédits supplémentaires.

Améliorer l'efficacité du transport des élèves : Le transport des élèves représente un défi pour les conseils scolaires, les coûts étant difficiles à maîtriser. Le ministère de l'Éducation a placé récemment un moratoire sur toute nouvelle acquisition concurrentielle. Ce moratoire devrait être levé immédiatement, car il retarde l'instauration d'un système efficace et efficient de services de transport des élèves au moyen d'appels d'offres. On pourrait demander aux usagers d'assumer une partie du coût en instaurant des frais de transport, tout en prenant des dispositions pour ne pas entraver l'accès à l'éducation des élèves de familles à faible revenu, ni de ceux qui ont des besoins particuliers ou qui vivent dans des régions rurales.

Un plan détaillé pour limiter à 1 % la hausse annuelle des dépenses de l'éducation : La hausse annuelle maximale de 1 % du budget de l'éducation signifie que le secteur disposera de 1,6 milliard de dollars de plus en 2017-2018 qu'en 2010-2011. Selon notre scénario de statu quo, les pressions budgétaires actuelles indiquent que les dépenses devraient augmenter de 4,4 milliards de dollars, donnant lieu à un manque à gagner de 2,8 milliards de dollars. Nous sommes convaincus que les recommandations déjà présentées élimineront ce manque à gagner.

La Commission présume que les conseils scolaires vont chercher à réaliser d'autres gains d'efficience ou à augmenter leurs revenus pour compenser les pressions financières à d'autres titres, comme les avantages sociaux, les services publics, le carburant, etc. La Commission formule certaines recommandations dans cette perspective, même si les coûts ne sont pas clairement déterminés.

Prôner des solutions fondées sur des données probantes pour l'éducation de l'enfance en difficulté : Les subventions pour l'éducation de l'enfance en difficulté représentent une proportion considérable des dépenses de l'éducation, s'élevant à 2,5 milliards de dollars en 2011-2012, soit une hausse de 55 % depuis 2002-2003 malgré le déclin des effectifs. Le lien entre une augmentation du financement et les résultats scolaires n'est pas évident. La Commission loue la province pour les efforts qu'elle déploie afin d'aider les élèves en difficulté, mais les fonds doivent être dépensés de façon à obtenir les meilleurs résultats. Nous recommandons un examen exhaustif des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté et des résultats obtenus, y compris les programmes destinés aux élèves pris en charge, placés sous garde ou recevant des traitements, et ceux des conseils d'hôpitaux, afin d'assurer une utilisation efficace des fonds dans le but d'améliorer les résultats scolaires. Par souci de clarté, nous ne voyons pas de « problème » au niveau de l'enveloppe globale de financement de l'enfance en difficulté. Ce qui nous inquiète, c'est l'absence de résultats quantifiables pour les investissements considérables effectués depuis 2002-2003.

Réforme des écoles provinciales : Le ministère de l'Éducation gère directement un certain nombre d'écoles pour élèves sourds, des écoles d'application pour élèves ayant des difficultés d'apprentissage et des écoles pour élèves sourds et aveugles; ces écoles sont au nombre de huit et desservent quelque 800 élèves. Les membres du personnel de ces écoles sont employés par la province, ce qui ne constitue pas le mécanisme de gouvernance optimal pour ces écoles. Le gouvernement devrait fermer les écoles d'application et réinvestir les économies réalisées dans l'élargissement des programmes alternatifs des écoles secondaires dans les conseils scolaires. Les écoles pour élèves sourds devraient être fusionnées en un seul établissement afin que soit générée une masse critique d'élèves de la maternelle à la 12e année. Les économies découlant de la fusion devraient être réinvesties dans l'école

fusionnée pour élèves sourds ainsi que dans l'amélioration des occasions pour les apprenants sourds dans les conseils scolaires, les collèges et les universités.

Des incitatifs appropriés pour le personnel enseignant : Puisque l'éducation est un service public indispensable au développement de l'enfant et à la prospérité future, l'Ontario se doit d'avoir un personnel enseignant aux compétences incomparables. Les recherches corroborent le lien entre la compétence des membres du personnel enseignant et la réussite scolaire. En Ontario, les membres du personnel enseignant reçoivent des hausses salariales comme incitatifs pour continuer à apprendre et à se perfectionner dans le cadre de la Subvention relative aux qualifications et à l'expérience du personnel enseignant. Cette subvention reconnaît l'expérience qu'ils acquièrent et leur permet d'atteindre assez rapidement les échelons supérieurs de la grille salariale. Des systèmes de rémunération de ce genre aideraient les conseils scolaires à conserver les meilleurs enseignants. Toutefois, il est important que cette subvention vise les membres du personnel enseignant les plus susceptibles d'aider leurs élèves à obtenir de meilleurs résultats. Il faudrait examiner les programmes de formation conférant des qualifications additionnelles, et les Subventions relatives aux qualifications et à l'expérience devraient être administrées par un organisme indépendant des fédérations enseignantes et des conseils scolaires. De nombreux membres du personnel enseignant suivent des cours menant à une qualification additionnelle même s'ils n'ont pas l'intention de remplir ces fonctions, et leur absence perturbe la continuité pour les élèves. La province devrait exiger un nombre minimal d'années d'expérience en enseignement à temps plein avant qu'un membre du personnel enseignant ne puisse entreprendre un cours menant à une qualification additionnelle, lequel devrait être plus rigoureux et fondé sur des preuves. D'autres éléments de la rémunération du personnel scolaire doivent améliorer l'équilibre entre les conditions de travail équitables et la responsabilité financière. Par exemple, le passif de la province au titre des gratifications de retraite s'élève à près de 1,7 milliard de dollars; la province devrait supprimer le pouvoir des conseils scolaires d'offrir de telles gratifications de retraite.

Offrir les services plus efficacement : Le ministère de l'Éducation devrait montrer la voie en améliorant l'efficacité des services et en réduisant le double emploi. Les installations et les ressources informatiques existantes des conseils scolaires pourraient être des plates-formes efficaces de coopération avec d'autres ministères, en particulier ceux qui sont au service de l'enfance. Les conseils scolaires devraient continuer à chercher des occasions d'encourager l'efficience en matière d'approvisionnement en tirant profit de leur pouvoir d'achat collectif. Des mesures importantes ont été déjà prises à cet égard avec la création du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO), organisme sans but lucratif responsable de la passation des marchés publics. Les conseils peuvent coopérer pour regrouper les fonctions administratives et de soutien. Le gouvernement devrait collaborer avec les conseils scolaires, les fédérations enseignantes et les syndicats du personnel de soutien pour étudier des moyens de partager le contrôle et l'administration des régimes d'avantages sociaux. Il est également possible de réaliser des gains d'efficience en optimisant la valeur des biens immeubles des conseils scolaires. Dans les régions où il a fallu fermer ou regrouper des écoles en raison du déclin des effectifs, les conseils scolaires possèdent des bâtiments scolaires en surplus. Le ministre devrait avoir le pouvoir d'ordonner la vente des locaux non utilisés, en particulier si ces ventes permettaient de répondre à d'autres besoins dans le secteur parapublic. Une solution de plus en plus utilisée consiste à intégrer les classes de la 7e année à la 12e année dans une même école secondaire. La province devrait encourager de tels regroupements en éliminant le financement complémentaire pour les écoles

secondaires dont les locaux ne sont pas utilisés à pleine capacité si elles sont en mesure d'accueillir les élèves de 7e et de 8e année de leur secteur.

Maîtriser le coût des prestations de retraite : La province est promoteur du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario avec la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario; elle verse des cotisations correspondant à celles des participants bien qu'elle n'en soit pas l'employeur, ceux-ci étant employés par les conseils scolaires. En 2005, le régime a enregistré son premier déficit depuis 1990 et les cotisations augmentent depuis 2007. En 2011, le taux de cotisation a été augmenté et le taux futur d'indexation de certaines prestations a été réduit. La province devrait refuser toute nouvelle hausse du taux de cotisation de l'employeur et envisager plutôt de réduire certaines prestations. Elle devrait aussi envisager de relever l'âge moyen de la retraite. Les enseignants prennent leur retraite à 59 ans en moyenne, après 26 ans de service, et touchent leur pension pendant 30 ans. Le recul de l'âge moyen de la retraite pourrait éviter de devoir diminuer les prestations à l'avenir.

Favoriser un marché du travail efficient pour le personnel enseignant : À la fin des années 1990, craignant une éventuelle pénurie, le gouvernement et les universités ont intensifié les efforts de formation du personnel enseignant. La province a versé des fonds aux facultés d'éducation pour qu'elles créent de nouvelles places et a permis à plusieurs universités d'offrir des programmes sanctionnés par un baccalauréat en éducation, y compris aux États-Unis et en Australie. Depuis, le nombre d'enseignants certifiés s'est accru dans la province, alors que le nombre de départs à la retraite a diminué. Il y a aujourd'hui plus de nouveaux enseignants que de nouveaux retraités, l'écart étant de 7 600 par an. La proposition d'échelonner sur deux ans les programmes sanctionnés par un baccalauréat en éducation et de réduire de moitié le nombre d'inscriptions dans chaque cohorte permettrait de réduire l'excédent de personnel enseignant. Néanmoins, le gouvernement devrait discuter de la formation d'un trop grand nombre d'enseignants avec les 13 universités de la province qui offrent des programmes de formation.

Éducation postsecondaire

L'éducation postsecondaire vise cinq objectifs essentiels : instruire une proportion de plus en plus importante de la population, contribuer à l'égalité économique et sociale de la population de la province, assumer une part importante de l'apprentissage à vie, être un moteur d'innovation et offrir des programmes d'éducation de qualité de façon efficiente.

On prévoit que les effectifs augmenteront de 1,7 % en moyenne par an jusqu'en 2017-2018. Déjà, cet essor, combiné aux niveaux de financement les plus bas du pays, se traduit par une détérioration de la qualité : davantage de chargés de cours à temps partiel, des classes plus nombreusese et contact réduit avec les professeurs. L'Ontario est la province canadienne qui verse les plus faibles subventions de fonctionnement par étudiant aux universités et aux collèges, et ces subventions continuent de diminuer alors même que le coût de l'éducation a augmenté de 3 à 5 % par an.

Il faut définir des objectifs précis. Les effectifs des universités et des collèges se sont accrus considérablement depuis quelques années. Toutefois, il n'y a pas de plan cohérent visant l'ensemble du système. Puisque le gouvernement a relié la formule de financement des établissements postsecondaires

à la croissance des effectifs, celle-ci en est devenue la conséquence inévitable. Une meilleure formule encouragerait les établissements postsecondaires à améliorer la qualité et à diversifier leurs mandats : certains établissements se concentreraient sur la recherche, d'autres sur l'excellence des programmes de premier cycle, et d'autres encore, sur le développement économique régional.

Nous devons en premier lieu traiter de deux questions propres à l'éducation postsecondaire : celle de savoir si le gel des droits de scolarité est dans l'intérêt des étudiants, et celle de l'équilibre entre l'excellence en recherche et en enseignement.

- Il est troublant de constater que les droits de scolarité augmentent plus rapidement que le taux d'inflation. Les revenus tirés des droits de scolarité devraient représenter un bon investissement pour les étudiants, en obligeant les établissements à accroître leur efficience, et les obstacles financiers ne devraient pas entraver l'accès à l'éducation. Néanmoins, le fait est que geler les droits de scolarité ne sert pas les intérêts des étudiants. Un gel résultera sans doute en une détérioration notable de l'expérience des étudiants, à savoir davantage d'étudiants par classe et moins de possibilités de débattre et de développer la pensée critique.
- Le soutien du gouvernement fédéral à l'égard de la recherche ayant triplé entre 1997 et 2003, toutes les universités ont décidé de se prévaloir des sommes considérables consacrées à la recherche par les gouvernements fédéral et provincial sous le prétexte de devenir des « centres de recherche de calibre mondial ». Le fait est que peu de centres de recherche ontariens deviendront les meilleurs du Canada, et encore moins du monde. Or, beaucoup sont allés jusqu'à recourir à l'interfinancement, piochant ainsi dans les revenus tirés des frais d'inscription aux programmes de premier cycle pour financer la recherche. De plus en plus d'universités permettent aux professeurs de réduire leur temps d'enseignement pour effectuer de la recherche. Il faut établir un meilleur équilibre; l'excellence de la recherche ne doit pas l'emporter sur l'excellence de l'enseignement.

Simplement maintenir le statu quo nécessite des hausses de coûts annuelles de 3 à 5 % pour les établissements postsecondaires, ce qui signifie qu'il faut accroître l'efficience. La situation ne peut perdurer, ni sur le plan financement ni sur celui de la qualité.

La Commission recommande ce qui suit :

- limiter le financement du gouvernement et maîtriser les dépenses des établissements;
- accroître la différenciation pour améliorer la qualité de l'éducation postsecondaire et assurer la viabilité financière;
- encourager et récompenser la qualité;
- revoir les structures de financement de la recherche;
- maintenir la limite actuelle des augmentations des droits de scolarité, mais en simplifier la structure;
- réévaluer l'aide financière aux étudiants;
- réaliser des économies en adoptant des mesures comme l'intégration des fonctions administratives.

Limiter le financement du gouvernement et maîtriser les dépenses des établissements : Nous recommandons que le financement du gouvernement soit limité à une hausse annuelle de 1,5 % jusqu'en 2017-2018. Puisque ce pourcentage ne permettra pas aux subventions de suivre le taux de croissance prévu des effectifs de 1,7 % ni le taux d'inflation général, et encore moins les taux d'inflation internes historiques des établissements, les établissements postsecondaires devront réaliser des gains d'efficience pour préserver, sinon améliorer, la qualité. Le gouvernement devrait collaborer avec les établissements postsecondaires pour que les hausses salariales négociées soient davantage conformes à ce qui a été récemment obtenu dans le secteur parapublic.

Accroître la différenciation en établissant des conventions de mandat. La structure actuelle du réseau provincial des universités et des collèges financés par les fonds publics a été établie en grande partie avant la fin des années 1960. Depuis, le mandat des collèges a évolué et ceux-ci peuvent désormais octroyer des grades, alors qu'à l'origine ils devaient avoir un rôle différent de celui des universités. Le gouvernement devrait établir, d'ici 2012-2013, des conventions de mandat avec les universités et les collèges, afin de différencier davantage le système et de réduire au minimum le double emploi, et mettre en oeuvre les conventions à compter de 2013-2014. En réduisant le dédoublement des programmes, la différenciation peut diminuer les inefficacités et entraîner des économies. Le gouvernement devrait consulter soit un groupe d'experts, soit le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur afin de déterminer les meilleurs programmes qui méritent d'être élargis.

La répartition des rôles entre les collèges et les universités devraient comprendre les caractéristiques suivantes :

- Les personnes ayant suivi un programme collégial de deux ans et satisfaisant à des critères de rendement scolaire établis devraient pouvoir poursuivre des études universitaires.
- Les nouveaux programmes dispensés par les collèges ne devraient plus donner droit à un grade, mais les programmes existants pourront continuer à le faire.
- Le gouvernement ne devrait pas approuver de nouveaux programmes d'enseignement postsecondaire tant que les programmes existants n'auront par été rationalisés et que les conventions de mandat pluriannuelles n'auront pas été établies.
- La création de nouveaux programmes professionnels et spécialisés ne devrait pas être approuvée sans être étayée par des analyses convaincantes.
- Les collèges d'arts appliqués et de technologie devraient collaborer avec l'Ordre des métiers pour optimiser la formation par l'apprentissage relevant des programmes ne donnant pas droit à un grade.

Encourager et récompenser la qualité : Les étudiants sont insatisfaits, entre autres, des classes trop nombreuses et des bibliothèques inadéquates. Il faudrait se pencher sur les cinq questions suivantes :

- **Réaffecter les ressources et les gratifications au profit de l'enseignement.** Les établissements postsecondaires doivent consacrer davantage de ressources à l'apprentissage par l'expérience, comme les stages, permettre davantage de périodes d'études libres et autonomes, créer des modules d'apprentissage axé sur la résolution de problèmes et offrir davantage de possibilités d'étudier à l'étranger. On devrait encourager les universités à inclure dans leurs conventions

collectives avec les professeurs des dispositions souples au sujet de la charge d'enseignement et de recherche. Les meilleurs professeurs et chercheurs devraient être récompensés au moyen de charges de travail et de gratifications appropriées. En Ontario, 11 universités jouissent déjà d'une telle flexibilité, d'autres devraient les imiter. Les établissements postsecondaires devraient modifier les systèmes d'encouragement/de primes afin de récompenser les professeurs qui excellent, comme cela se fait actuellement pour les chercheurs.

- **Réaffecter le financement provincial afin de récompenser l'excellence en enseignement.** Le financement provincial devrait être plus étroitement lié aux objectifs de qualité, et le modèle de financement devrait être modifié pour l'associer au taux de diplomation plutôt qu'aux effectifs seulement. Le gouvernement et les établissements postsecondaires devraient faire en sorte que la capacité d'intégrer des idées et de résoudre les problèmes de manière innovante soient au coeur des études supérieures. Ce facteur sera essentiel à la réussite économique et sociale de l'Ontario, dans une économie où les diplômés devront progresser dans leur carrière de façon inimaginable aujourd'hui.
- **Intégrer certains indicateurs de la qualité dans les conventions de mandat.** Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'établissement d'indicateurs communs, comme l'utilisation du système de transfert de crédits, les taux de participation des communautés insuffisamment représentées, l'utilisation de l'espace et la taille des classes. On utilise aussi des indicateurs relatifs aux résultats, comme le taux de satisfaction des étudiants, les taux de diplomation et le taux d'emploi après l'obtention du diplôme. Cependant, les mesures sous-jacentes d'évaluation de la qualité du cadre d'apprentissage devraient être améliorées aussi bien pour les universités que pour les collèges. Le gouvernement devrait aussi collaborer avec les collèges privés de formation professionnelle pour mesurer et publier des indicateurs de rendement identiques à ceux utilisés par les collèges et les universités. Le financement devrait être lié aux résultats d'apprentissage.
- **Revoir les structures de financement de la recherche :** Le gouvernement devrait évaluer le système global de financement de la recherche des établissements postsecondaires et des hôpitaux de recherche. Le gouvernement fédéral qui, il faut bien le reconnaître, a donné le coup de pouce en faveur de la recherche universitaire, ne finance pas tous les coûts qui y sont associés, de sorte que les universités ont recours à l'interfinancement. Il faudrait analyser les résultats concrets des investissements dans la recherche et le développement, qui semblent faibles. La Commission juge que la Bourse de nouveau chercheur et le Programme d'infrastructure de recherche du Fonds pour la recherche en Ontario sont d'une grande utilité.
- **Maintenir le taux actuel d'augmentation des droits de scolarité tout en en simplifiant la structure :** Maintenir le plafond actuel de 5 % au titre de la hausse des droits de scolarité, mais permettre aux établissements de moduler les frais selon les programmes, sans dépasser le plafond établi.

Réévaluer l'aide financière aux étudiants : Un régime de prêts étudiants amélioré doit accompagner la structure actuelle des droits de scolarité. Cependant, toutes les formes d'aide fédérale et provinciale – prêts aux étudiants, remises de dette, bourses d'études, crédits d'impôt, incitatifs à l'épargne et subventions pour les emplois d'été – ne profitent pas beaucoup plus aux étudiants à faible revenu qu'aux étudiants mieux nantis. Ces aides devraient cibler davantage les étudiants à faible revenu. En

outre, il existe de nombreuses preuves selon lesquelles le revenu familial ne constitue pas le principal obstacle à l'accès, mais plutôt le fait que personne d'autre dans la famille n'a fait d'études collégiales ou universitaires. Les questions d'accès les plus pressantes deviennent alors un enjeu auquel le système d'enseignement élémentaire et secondaire doit s'attaquer, de concert avec les établissements postsecondaires, les organismes communautaires et les entreprises. La province devrait maintenir la Garantie d'accès aux études, en vertu de laquelle les établissements doivent consacrer une partie des revenus tirés des droits de scolarité au financement des bourses et d'autres programmes d'aide aux étudiants. Nous proposons également d'éliminer graduellement les crédits d'impôt provinciaux pour les droits de scolarité et l'éducation afin d'attribuer plutôt des subventions directes. Nous faisons aussi plusieurs recommandations pour réduire les coûteux défauts de paiement dans le cadre du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario.

Réaliser des économies au moyen de diverses mesures, par exemple en regroupant les fonctions administratives et de soutien : Nos recommandations ont pour but d'aider les établissements postsecondaires à faire des économies, entre autres, en coordonnant les achats ou en gérant plus efficacement le régime de retraite. En Ontario, les hôpitaux, les collèges, les universités et le personnel enseignant ont plusieurs employeurs, mais un seul régime de retraite. Par contre, il y a 29 régimes de retraite pour 23 universités; ce système très fragmenté doit être consolidé. D'autres recommandations portent sur l'utilisation des locaux.

Collectivement, ces réformes forment une approche holistique pour le secteur postsecondaire. Si les mesures recommandées ne permettent pas au ministère de limiter la hausse des dépenses à 1,5 % par an, il faudra éliminer le Programme de réduction de 30 % des droits de scolarité en Ontario. Le gouvernement devrait avant tout s'attacher à financer la totalité des subventions de fonctionnement accordées aux collèges et aux universités, puis à respecter les engagements existants en matière d'immobilisations. Ainsi, les établissements postsecondaires pourront s'appliquer à offrir des programmes d'enseignement de grande qualité, ce dont bénéficieront les étudiants.

Programmes sociaux

Les programmes sociaux viennent en aide aux Ontariennes et Ontariens les plus vulnérables. De 2000 à 2010, les dépenses au chapitre des programmes sociaux ont augmenté en moyenne de 6,0 % par année, en raison surtout des augmentations dans les deux principaux programmes d'aide sociale, soit le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH) et le programme Ontario au travail (OT). Pour assurer le retour à l'équilibre budgétaire d'ici 2017-2018, nous recommandons de restreindre la croissance des dépenses au titre des programmes sociaux à 0,5 % par année. Pour surmonter un tel défi, il faudra des politiques prescriptives rigoureuses, de nouveaux partenariats et un engagement continu à l'égard du changement.

Il existe deux types de programmes sociaux. En 2010-2011, les deux tiers des dépenses de programmes étaient consacrés à des programmes obligatoires et fondés sur des droits, ce qui signifie que les prestations ou les niveaux de service sont définis dans la loi. Ces programmes comprennent notamment l'aide sociale et la Prestation ontarienne pour enfants. D'autres programmes sont discrétionnaires, de sorte que les clients qui y sont admissibles ne sont pas assurés de les recevoir immédiatement. Les programmes de cette nature comprennent les services de santé mentale aux enfants et aux jeunes, les services aux personnes ayant une déficience intellectuelle, les places subventionnées dans les services de garde d'enfants et les programmes de développement de la petite enfance. Lorsque le nombre de dossiers d'aide sociale augmente, un programme obligatoire, le financement fait de même parce que les clients ont droit à ces prestations. Pour les programmes discrétionnaires, lorsque la demande dépasse l'offre, on dresse une liste d'attente.

Il faudrait intégrer un plus grand nombre de programmes entre divers ministères et différents ordres de gouvernement, en tenant compte avant tout de la perspective des clients. Les personnes vulnérables et leurs familles ne se préoccupent pas de savoir quel ordre de gouvernement ou quel ministère est chargé de fournir ce soutien. Elles veulent tout simplement recevoir de l'aide.

Les programmes de prestations sont fournis par l'intermédiaire de multiples fournisseurs de services et selon différents mécanismes de financement. Les programmes d'aide sociale sont fournis par le gouvernement provincial, les municipalités et les Premières nations, mais ils sont principalement financés par la province. Et la Prestation ontarienne pour enfants (POE) est financée par le gouvernement provincial, mais administrée par l'Agence du revenu du Canada. Le manque de coordination a créé des lacunes, des chevauchements et une hausse des coûts de programmes, et les personnes dans le besoin doivent s'y retrouver dans un dédale complexe de points d'accès. Les critères d'admissibilité varient également entre les divers programmes. De nombreux programmes sont fondés sur le revenu, alors que d'autres sont universels, et d'autres encore sont fondés sur les besoins particuliers des clients. Une telle situation peut entraîner un manque d'équité et ériger des obstacles à l'emploi.

Il est possible de gérer ces programmes de manière plus efficiente : on pourrait centraliser l'évaluation du revenu et automatiser la vérification du revenu; on pourrait également automatiser le traitement des demandes, l'évaluation de l'admissibilité et le versement des prestations; on pourrait uniformiser les critères d'admissibilité entre des programmes semblables afin de réduire les obstacles à l'emploi.

Quelques mesures efficaces ont été prises pour simplifier l'accès aux programmes fondés sur le revenu. Le Répertoire des prestations et des programmes d'aide de l'Ontario permet d'accéder à un même endroit à des renseignements sur plus de 40 programmes et crédits d'impôt. De la même façon, il existe un nouveau guichet unique d'accès aux services et soutiens destinés aux personnes ayant une déficience intellectuelle. Il faudrait continuer sur cette lancée.

Pour accroître l'efficacité des programmes et en réduire les coûts, il faudrait un système pleinement intégré qui améliore à la fois la prestation et l'administration des programmes, ce qui renforcerait le soutien offert aux clients qui ont les plus grands besoins. L'adoption d'un tel modèle exige de meilleurs mécanismes de collecte de données (conçus pour assurer la protection absolue des renseignements

personnels et de la vie privée). Il faudrait mesurer les résultats pour les clients afin de déterminer l'efficacité de chaque programme et de comprendre l'interaction entre les divers programmes.

Aide sociale : Nous avons abordé la question de l'aide sociale de manière différente des autres secteurs de politique puisque la Commission d'examen du système d'aide sociale de l'Ontario (Commission SAS), sous la direction de Frances Lankin et de Munir Sheikh, est déjà profondément engagée dans l'étude de ces programmes. Le rapport final de la Commission SAS doit être publié plus tard cette année, bien après l'achèvement de nos travaux. Pourtant, vu l'incidence que l'aide sociale a sur les finances provinciales, nous devons nous aussi proposer des recommandations. Nous nous sommes attachés à appliquer les mêmes thèmes que ceux qui ont guidé notre étude de tous les secteurs, comme la recherche d'économies découlant d'une plus grande efficience dans l'administration et la prestation de services, la rationalisation de l'encadrement des services par diverses autorités et le passage d'une évaluation fondée sur les ressources mises en oeuvre à une évaluation fondée sur les résultats atteints. Nous ne prétendons aucunement traiter de tous les aspects de l'aide sociale nécessitant une réforme; nous nous en remettons plutôt à nos collègues de la Commission SAS à ce sujet.

Le secteur de l'aide sociale comprend le POSPH, dispensé par la province, et le programme OT, dispensé à l'échelon local. Le maintien de deux programmes d'aide sociale distincts dispensés par deux ordres de gouvernement est moins efficient qu'un programme unique et il perpétue l'idée surannée que les personnes qui sont admissibles à des prestations pour personnes handicapées sont incapables d'occuper un emploi. Nous prions instamment la Commission SAS d'examiner d'autres modèles possibles, notamment le regroupement des programmes en un programme unique d'aide sociale financé par le gouvernement provincial et dispensé à l'échelon local.

Emploi et formation : L'accent mis sur le retour à la population active rend le volet de l'aide sociale portant sur l'emploi et la formation encore plus crucial. Le chapitre 9, Services d'emploi et de formation, met en relief les initiatives entreprises récemment pour intégrer ces services dans le cadre d'Emploi Ontario (EO). Une intégration plus poussée des services d'emploi fournis par l'intermédiaire du programme OT et du POSPH dans les services d'EO réglerait le problème de chevauchement et entraînerait sans doute d'autres avantages, comme l'amélioration des services à la clientèle et des résultats pour les clients, et peut-être même une réduction des coûts des services d'emploi et du recours à l'aide sociale.

Bien des personnes ayant un handicap peuvent et veulent travailler. Pourtant, nous commençons tout juste à comprendre comment aménager le milieu de travail pour répondre aux besoins des personnes ayant un handicap physique, et nous sommes encore bien loin de le faire quand il s'agit de personnes ayant un trouble de santé mentale. Le gouvernement devrait prendre des mesures pour aider les employeurs et les collègues de ces personnes à mieux comprendre ce dont elles ont besoin et leur offrir les adaptations nécessaires en milieu de travail.

Pour les personnes ayant un handicap grave, dont un grand nombre ne peuvent travailler, un programme national garantissant un revenu de base serait plus utile et plus approprié qu'un programme d'aide sociale. La province devrait préconiser la création d'un tel programme auprès du gouvernement fédéral et des autres provinces.

Le programme fédéral d'assurance-emploi (AE) ne répond pas aux besoins du marché du travail moderne. Les chômeurs de l'Ontario ne reçoivent pas un soutien du revenu équitable et des possibilités de formation appropriées pour faciliter leur retour sur le marché du travail. De plus, la proportion croissante de personnes qui sont soit de nouveaux travailleurs (souvent de nouveaux immigrants), soit des jeunes occupant des emplois atypiques (tels que des emplois à temps partiel ou des emplois temporaires) ne sont pas admissibles à l'AE. Si elles étaient mises en oeuvre, les recommandations du groupe de travail sur l'AE du Mowat Centre amélioreraient grandement la situation.

Si on parvenait à restreindre la hausse des dépenses au chapitre des programmes sociaux à un taux inférieur à la cible de 0,5 %, les économies supplémentaires devraient être utilisées pour mettre en oeuvre des réformes visant à éliminer les obstacles au retour au travail. À cette fin, on pourrait considérer trois questions particulières. Premièrement, un demandeur doit se départir de toute liquidité au-delà d'un certain montant, le seuil étant établi par exemple à 1 645 $ pour un bénéficiaire du programme OT, seul soutien de famille ayant un enfant. Cette situation prive les bénéficiaires des moyens les plus rudimentaires d'échapper au « piège de l'aide sociale » et va à l'encontre du principe même du programme. Deuxièmement, toute personne recevant de l'aide sociale a droit au PMO mais n'y est plus admissible lorsqu'elle trouve un emploi, ce qui constitue un facteur de dissuasion important à l'égard du retour au travail. Troisièmement, si, contre toute attente, il restait des fonds après les réformes apportées pour régler ces deux premiers problèmes, les montants d'aide sociale pour les besoins essentiels et le logement devraient être augmentés pour combler toute lacune.

Bien-être de l'enfance : Pour cette question, comme dans le cas de l'aide sociale, nous nous en sommes remis aux travaux poursuivis par une autre Commission, la Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance, qui en est à la deuxième année de son mandat de trois ans. Les rapports qu'elle a déjà publiés correspondent bien aux thèmes explorés dans nos propres travaux, mais le maintien du taux annuel de croissance des dépenses au plafond de 0,5 % que nous recommandons constituera un immense défi. Le gouvernement devrait poursuivre la mise en oeuvre des réformes proposées par la Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance.

Prestation ontarienne pour enfants : La POE procure annuellement jusqu'à 1 100 $ par enfant et elle profite à environ un million d'enfants dans près de 530 000 familles. Il s'agit d'une prestation mensuelle non imposable et subordonnée au revenu. La POE a transformé le système de prestations pour enfants en offrant du soutien à toutes les familles à revenu faible ou moyen qui comptent des enfants de moins de 18 ans, ce qui facilite la transition des parents de l'aide sociale au marché du travail. Cette initiative poursuit le but louable de désamorcer le « piège de l'aide sociale », mais nous remarquons que le gouvernement s'engageait dans le budget de l'Ontario de 2011 à augmenter le niveau maximal de soutien pour le porter à 1 310 $ par année, ce qui représentera un coût additionnel de 245 millions de dollars par année. Ceci est contraire à notre recommandation d'investir dans des mesures particulières d'aide sociale toute économie réalisée si on parvenait à maintenir la hausse des dépenses à un taux inférieur à 0,5 %. Il convient donc de maintenir le taux maximal de la POE à son niveau actuel.

Autres programmes sociaux : Les programmes sociaux discrétionnaires relèvent de nombreux ministères et partenaires du secteur public et parapublic selon divers niveaux de capacité. Ils se caractérisent par des traits communs : la province finance la majorité des services; récemment, la

province a assumé une plus grande part du financement qui incombait auparavant tant aux municipalités (p. ex., les coûts de l'aide sociale) qu'au gouvernement fédéral (p. ex., lorsqu'a été annulé le financement des services de garde d'enfants); il existe une meilleure coopération parmi les secteurs, mais il reste beaucoup à faire à ce chapitre; il y a toujours des listes d'attente pour la plupart des services offerts dans le cadre de la majorité des programmes. Étant donné que la province fournit la majorité des fonds pour les programmes sociaux, il est impératif qu'elle joue un rôle de premier plan dans la transformation de ces programmes.

Services de santé mentale aux enfants : Le Comité spécial de la santé mentale et des dépendances, établi par l'Assemblé législative, a souligné que les services liés à la santé mentale et aux dépendances relèvent de plusieurs ministères et sont dispensés dans divers types d'établissements de soins. Le gouvernement a pris des mesures pour réduire cette fragmentation. Il devrait intégrer davantage les services de santé mentale aux enfants et aux jeunes.

Intégration des services à l'enfance : Une meilleure intégration des services destinés à l'enfance et à la jeunesse devrait également être entreprise au-delà des services de santé mentale. Comme c'est le cas pour l'harmonisation d'autres services, il est essentiel qu'il y ait une collaboration étroite entre les ministères ainsi qu'entre la province et d'autres ordres de gouvernement (particulièrement au niveau municipal).

Services aux personnes ayant une déficience intellectuelle : Dans les mesures législatives récentes, on reconnaît que les personnes ayant une déficience intellectuelle peuvent vivre de manière autonome si elles disposent des soutiens appropriés, et que ces personnes et leurs familles voudraient un plus grand éventail de choix et une plus grande souplesse dans la sélection des soutiens répondant à leurs besoins. Le passage à un système où les fonds sont versés aux clients pourrait favoriser une démarche plus concurrentielle pour la prestation de services fondés sur la demande des clients. Le gouvernement devrait concentrer le financement des programmes de soutien communautaire dans le cadre d'un seul programme de financement direct.

Justice pour la jeunesse : Lorsqu'on peut démontrer une capacité excédentaire et l'existence de solutions plus efficientes, on devrait procéder à des fermetures stratégiques.

Contributions du secteur à but non lucratif : Le secteur à but non lucratif, auquel est attribuable 2,5 % du PIB, compte 600 000 employés et plus de 5 millions de bénévoles. La majorité des organismes à but non lucratif de l'Ontario sont entièrement gérés par des bénévoles. Ces organismes devraient continuer à obtenir une aide financière, mais le système devrait être plus souple. On devrait tenter de réduire les frais administratifs en évaluant les résultats obtenus plutôt que les ressources utilisées. Le gouvernement devrait également être plus réceptif à l'égard du secteur à but non lucratif; la création d'un service à guichet unique qui permettrait aux organismes à but non lucratif de communiquer avec tous les ministères serait fort utile.

Obligations à impact social : Le gouvernement devrait entreprendre des projets pilotes pour évaluer l'utilité des obligations à impact social, lesquelles permettraient de réduire les pressions sur les finances publiques. Même si les obligations à impact social présentent des défis, elles offrent également la chance d'atteindre de meilleurs résultats sociaux à moindre coût.

Services d'emploi et de formation

Les programmes d'emploi et de formation peuvent être des outils importants qui permettent aux travailleurs d'acquérir les compétences nécessaires pour occuper les postes disponibles. Certains groupes en particulier, comme les jeunes, les immigrants récents, les Autochtones, les travailleurs âgés mis à pied, les femmes qui élèvent seules de jeunes enfants et les personnes handicapées, ont de la difficulté à trouver du travail. Les programmes existants doivent être considérablement améliorés pour que tous les Ontariens et Ontariennes en âge de travailler puissent le faire.

L'Ontario offre un vaste éventail de services d'emploi et de formation. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) administre l'essentiel de ces services par l'entremise d'emploi Ontario (EO), qui offre des services aux employeurs, aux travailleurs mis à pied, aux apprentis, aux travailleurs âgés, aux nouveaux arrivants et aux jeunes. Le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) fournit une aide à l'emploi aux bénéficiaires de l'aide sociale par l'entremise du POSPH et du programme Ontario au travail (OT). Le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration (MACI) offre des programmes d'emploi aux immigrants. Il existe aussi des soutiens indirects à la formation par l'entremise de crédits d'impôt.

Vu la myriade de programmes et de services offerts par tous ces ministères, il existe des possibilités évidentes d'en améliorer l'efficacité et la qualité. Services d'emploi, nouveau programme à guichet unique qui offre une gamme complète de services de soutien à l'emploi, est une étape dans cette direction. EO devrait rationaliser davantage ses services pour les clients qui nécessitent un minimum d'intervention, de façon à se concentrer sur les interventions plus poussées dont d'autres personnes ont besoin. D'autres ministères offrent également des services d'emploi et de formation qui devraient relever d'EO.

Le gouvernement fédéral verse un financement annuel considérable à l'Ontario par l'entremise de plusieurs ententes fédérales-provinciales sur le marché du travail, dont chacune comporte ses propres exigences concernant l'admissibilité, la conception des programmes, la présentation de l'information et les responsabilités. Les nombreuses ententes fédérales-provinciales sur le marché du travail génèrent un processus d'élaboration de politiques fragmenté et faussé. Par ailleurs, il existe des programmes d'emploi et de formation financés et dispensés par le gouvernement fédéral pour les jeunes, les personnes handicapées et les Autochtones, qui ne font pas partie des ententes bilatérales en vigueur. Il en résulte des inefficiences administratives et un certaine confusion de la part des clients éventuels. Puisque bon nombre de ces ententes arrivent bientôt à expiration, le moment est tout indiqué pour mettre en place un système unique dans le cadre duquel tous les programmes et services de formation seraient la responsabilité de la province, en particulier ceux qui concernent les jeunes et les personnes handicapées. Une telle réorganisation donnerait à l'Ontario la latitude nécessaire pour intégrer tous ces services au sein d'EO de façon à répondre aux besoins du marché du travail et à innover au moyen de projets pilotes à petite échelle.

Malgré tous ces programmes, il n'existe pas de stratégie cohérente fondée sur des objectifs précis ni de mécanisme d'évaluation du rendement associé aux résultats. L'information sur le marché du travail doit être améliorée. Au lieu de compter seulement le nombre de clients desservis, le gouvernement devrait

surveiller les résultats : les clients ont-ils trouvé du travail, pendant combien de temps et à quel salaire? De plus, la province a besoin de meilleures données, afin de mieux cibler les programmes en fonction du marché du travail.

En 1994, 25 commissions de planification de la main-d'oeuvre ont été établies dans le but d'améliorer les conditions du marché du travail dans les localités de la province, lesquelles continuent de relever du MFCU. La supervision des commissions sera désormais assurée par les bureaux régionaux, ce qui est un pas dans la bonne direction, qui permettra de renforcer les liens locaux. Les commissions devraient encourager les employeurs de leur région à investir davantage dans la formation en milieu de travail, domaine dans lequel nous sommes à la traîne comparativement aux autres pays.

Plusieurs ministères administrent des programmes de développement économique comportant un volet formation. Ces programmes sont, dans une large mesure, indépendants d'EO, ce qui en réduit l'efficacité. Les liens doivent être renforcés, en particulier pour des initiatives comme le Cercle de feu.

Le système d'apprentissage de l'Ontario offre des programmes pour plus de 150 métiers et professions. En 2010, l'Ontario a créé l'Ordre des métiers afin de moderniser le système d'apprentissage et de formation spécialisée de la province. Le gouvernement devrait confier la responsabilité de l'administration des programmes d'apprentissage à d'autres intervenants de ce secteur. Les fonctions d'administration des cours théoriques offerts aux apprentis devraient être confiées aux collèges et aux centres de formation des syndicats. Toutes les autres responsabilités administratives liées à l'apprentissage devraient être transférées à l'Ordre des métiers.

Immigration

Comme la population de l'Ontario vieillit et que le taux de fertilité demeure faible, les immigrants forment une proportion grandissante de la croissance démographique. Au cours de la décennie actuelle, toute la croissance nette de la population d'âge actif sera attribuable à l'immigration. Cette question est importante parce que les immigrants qui réussissent contribuent grandement à une saine croissance de la population active, ce qui peut favoriser une hausse du taux de croissance économique de l'Ontario. Cependant, si les immigrants ne peuvent pas mettre à profit leur formation professionnelle et leur éducation, leur contribution à l'économie ontarienne ne peut se réaliser pleinement. C'est malheureusement ce que l'on constate. La situation économique des récents immigrants se détériore de plus en plus depuis les deux dernières décennies.

Tout profil de l'immigration en Ontario présente des aspects négatifs et positifs. La situation des immigrants récents sur le marché du travail est moins bonne que celle des cohortes précédentes. Malgré que le niveau de scolarité des immigrants soit supérieur à celui de la population née au Canada, les immigrants récents ont des revenus bien inférieurs à ceux des citoyens nés au Canada, et cet écart va en augmentant. Les immigrants récents sont également plus susceptibles de vivre dans la pauvreté. Les immigrants des minorités visibles sont de plus en plus nombreux en Ontario, et ils risquent davantage de vivre dans la pauvreté pendant plus d'un an.

Il existe un problème capital en matière de politique lié au fait que de nombreux mécanismes importants d'immigration relèvent du gouvernement fédéral, dont les politiques récentes ont eu des résultats négatifs pour l'Ontario. S'il est vrai que les progrès économiques réalisés dans d'autres provinces ont attiré un plus grand nombre d'immigrants vers d'autres régions du pays, il reste que certaines modifications apportées aux politiques canadiennes en matière d'immigration ont eu pour effet de réduire le nombre d'immigrants de la catégorie d'immigration économique, surtout ceux du groupe des travailleurs qualifiés du volet fédéral (TQF). Par le passé, l'Ontario a pu compter sur de tels immigrants qui, ayant un niveau élevé de scolarité et de solides compétences linguistiques, ont le plus de chances de réussir, mais les politiques fédérales ont entraîné des changements dans la composition de l'immigration vers l'Ontario, qui comprend désormais une plus grande proportion d'immigrants des catégories du regroupement familial et des réfugiés.

Il est essentiel que le gouvernement provincial élabore et présente au gouvernement fédéral une position plus ferme sur les politiques en matière d'immigration correspondant aux véritables intérêts sociaux et économiques de la province, laquelle devrait prévoir un plus grand rôle provincial dans la sélection des immigrants. L'Ontario devrait persévérer dans ses efforts pour accroître le nombre d'immigrants de la catégorie TQF, car les revenus de ces derniers augmentent plus rapidement que ceux des candidats admis en vertu de son programme des candidats des provinces (PCP). S'il n'y réussit pas, l'Ontario devrait réclamer l'élargissement de son PCP.

Les réfugiés nécessitent une attention particulière. Les réfugiés ont des taux beaucoup plus élevés de chômage, d'emploi à temps partiel et d'emploi temporaire que les personnes nées au Canada. Les réfugiés et les revendicateurs du statut de réfugié ont des besoins complexes et nombre d'entre eux ont recours à l'aide sociale, ce qui représente des coûts considérables pour la société et les coffres provinciaux. L'Ontario devrait insister pour que le gouvernement fédéral compense la province pour ces coûts.

Au cours de la dernière décennie, le gouvernement de l'Ontario a fait des investissements considérables dans des programmes et services partout en Ontario pour aider les nouveaux arrivants à s'établir, à suivre une formation linguistique et à obtenir un permis leur permettant de travailler dans leur domaine. Ces programmes et services devraient être intégrés dans les services complémentaires déjà offerts par EO, et cette intégration devrait se faire de façon judicieuse pour éviter toute baisse de la qualité des services durant la transition.

Le premier accord intervenu entre les gouvernements fédéral et ontarien en matière d'immigration, qui date de 2005, prévoyait l'infusion de nouveaux fonds pour aider les nouveaux arrivants à s'établir et à parfaire leurs compétences linguistiques. Mais le gouvernement fédéral n'a pas respecté sa promesse d'engager tous les fonds affectés à l'Ontario. En effet, jusqu'à présent, plus de 220 millions de dollars promis n'ont pas été dépensés. L'Ontario devrait insister pour obtenir un meilleur contrôle sur les politiques et un appui financier intégral pour les services d'aide à l'établissement et à l'intégration des immigrants dans le cadre du prochain Accord Canada-Ontario sur l'immigration. L'Ontario devrait élaborer une analyse de rentabilisation préconisant le transfert à la province des programmes fédéraux d'établissement et de formation destinés aux immigrants, dotés d'un mécanisme approprié de financement, comme ceux qui ont été établis en Colombie-Britannique, au Manitoba et au Québec.

Soutien des entreprises

Le gouvernement devrait repenser et réorganiser ses programmes de soutien des entreprises. À un moment où l'économie fait face à des défis de taille, l'Ontario possède deux atouts d'importance cruciale qui favorisent la croissance économique : l'une des plus instruites main-d'oeuvre au monde et un régime fiscal concurrentiel à l'échelle mondiale. Par exemple, des réformes fiscales récentes ont permis aux entreprises de réaliser des économies d'impôts de plus de 8 milliards de dollars par année.

L'Ontario a une myriade de programmes visant à appuyer les investissements des entreprises. Au cours de la dernière année, le gouvernement a consacré un peu plus de 1,3 milliard de dollars directement aux entreprises dans le cadre de 44 programmes relevant de neuf ministères, en plus de fournir un soutien indirect de 2,3 milliards de dollars sous la forme de dépenses fiscales, dont des crédits d'impôt qui ont été créés lorsque le taux de l'impôt sur le revenu des sociétés (IRS) était élevé et maintenus même après que ce taux a été réduit considérablement. Selon des données empiriques, il arrive souvent que les subventions accordées aux entreprises ont très peu d'incidence sur le niveau de vie et amènent ces entreprises à prendre des décisions qui ne sont pas fondées sur des critères économiques solides ou qui exigent un degré raisonnable de risque de la part du secteur privé.

L'Ontario dispose d'une multitude de programmes directs et indirects qui sont fragmentés et n'ont pas toujours des objectifs clairs et cohérents. Les données sur les résultats étant souvent de piètre qualité et manquant d'uniformité, il n'est pas facile de déterminer si les programmes représentent des avantages économiques pour l'Ontario. Si nous concevions de tout nouveaux programmes de soutien des entreprises, ils seraient bien différents de ceux que nous avons actuellement. Il faut soit restructurer les programmes en place, soit recommencer à neuf. La seconde option est préférable.

Un nouveau cadre de soutien des entreprises devrait reposer sur cinq principes :

- **Réorienter le mandat :** Le mandat des programmes de soutien des entreprises devrait être axé sur l'accroissement de la productivité plutôt que sur la création d'emplois.
- **Consolider le financement :** Les ministères devraient gérer une enveloppe commune de soutien direct et indirect des entreprises, qui serait financée en mettant fin à tous les programmes de soutien direct des entreprises d'ici le 31 mars 2013. Nous estimons que le soutien direct des entreprises pourrait être réduit d'au moins le tiers.
- **Revoir les dépenses fiscales :** Les dépenses fiscales – comme les crédits d'impôt remboursables et non remboursables touchant le revenu des sociétés et les déductions ou exemptions fiscales – sont une forme de dépenses effectuées par l'entremise du régime fiscal. Le gouvernement devrait éliminer progressivement tous les crédits d'impôt remboursables d'ici le 31 mars 2013, puis ramener ceux qui sont utiles par l'intermédiaire de l'enveloppe commune de soutien des entreprises. La déduction accordée aux petites entreprises de l'Ontario devrait être limitée aux petites entreprises, comme le font le gouvernement fédéral et toutes les autres provinces.
- **Intégrer la prestation :** Un portail « à guichet unique » plus convivial faciliterait l'accès des entreprises, des collectivités et des particuliers à des renseignements sur l'ensemble des programmes, des politiques et des services provinciaux de développement économique.

- **Renforcer la reddition de comptes et la transparence :** Les programmes de soutien des entreprises doivent être soumis à une évaluation rigoureuse qui lie les dépenses publiques aux nouvelles activités des entreprises. Une règle d'élimination progressive au bout de quatre ans devrait être établie pour tous les futurs programmes de soutien des entreprises, et la durée des programmes ne devrait être prolongée que s'ils ont démontré leur valeur. Une meilleure transparence est aussi essentielle. Il semble difficile pour la fonction publique de l'Ontario (FPO) de produire une liste des programmes de soutien direct des entreprises.

Grâce à ces changements, les entreprises devraient devenir plus solides et plus productives, étant ainsi en mesure de fournir des produits et des services de plus grande valeur tout en créant davantage d'emplois spécialisés mieux rémunérés pour la population de l'Ontario.

Infrastructure, biens immobiliers et électricité

Bien qu'elle soit coûteuse, l'infrastructure publique fournit des biens qui peuvent accroître la productivité (p. ex., par l'entremise des écoles) et générer un rendement (p. ex., en haussant les revenus fiscaux) ou contrebalancer les coûts futurs (comme ceux liés aux embouteillages). Selon une étude récente, chaque dollar investi dans l'infrastructure publique de l'Ontario génère 1,11 $ sous forme d'activité économique. En raison des problèmes financiers de la province, il sera plus difficile de financer les nouveaux investissements dans l'infrastructure. Il faut donc entreprendre un dialogue civilisé sur la diversification des modes de financement de l'infrastructure.

Il faut déployer plus d'efforts afin de maintenir l'infrastructure en bon état. L'équivalent d'environ la moitié de l'infrastructure municipale d'adduction d'eau et d'épuration des eaux usées, d'une valeur de 72 milliards de dollars, doit être renouvelée. L'établissement des prix à partir du coût complet favoriserait un investissement stable, qui est plus efficient et assure une plus grande équité d'une génération à l'autre – et la conservation.

Le transport urbain est une question préoccupante. On estime que la population de la région du grand Toronto et de Hamilton (RGTH) passera de 6 à 9 millions d'habitants au cours des 25 prochaines années. C'est comme si la population de la région du grand Montréal déménageait dans la RGTH. Une grande partie de l'infrastructure publique de la région approche de sa capacité maximale. De plus, les embouteillages causent déjà problème. Le transport en commun fait assurément partie de la solution à ce problème, mais il s'agit d'une solution coûteuse. Il y a eu peu de discussions sur les mesures qu'il faudra prendre pour relever ce défi ni sur les conséquences de l'inaction. Nous ne pouvons pas nous pencher sur le financement à long terme du transport en commun. Toutefois, des mesures peuvent être prises dans l'immédiat. Par exemple, GO Transit devrait imposer des frais de stationnement à ses usagers. Un grand nombre de personnes ne sont pas conscientes des coûts considérables associés aux parcs de stationnement.

Il faut discuter d'autres sources de revenus. En collaboration avec le gouvernement fédéral, les autres provinces et les municipalités, le gouvernement de l'Ontario devrait mettre en oeuvre une stratégie nationale de transport en commun. Il ne fait aucun doute que les revenus fiscaux généraux feront partie des solutions mises en oeuvre, que ce soit par le gouvernement fédéral ou le gouvernement provincial.

Toutefois, il y a des solutions de rechange comme des frais de congestion, des péages routiers à grande échelle, des voies à péage ou des voies réservées aux véhicules multioccupants, une taxe régionale sur l'essence et des surtaxes de stationnement.

Les biens immobiliers sont une autre question sur laquelle nous nous sommes penchés. Le gouvernement de l'Ontario est le plus important propriétaire de biens immobiliers de la province. Son portefeuille immobilier a une valeur d'environ 14 milliards de dollars et est constitué surtout d'immeubles de bureaux, de prisons, de palais de justice et d'hôpitaux. La plupart des édifices sont vieux et nécessitent des travaux d'entretien coûteux. Par ailleurs, les ministères paient des taux inférieurs à ceux du marché pour l'utilisation des édifices gouvernementaux. Ils occuperaient sans doute moins de locaux s'ils devaient payer les prix du marché, ce qu'ils devraient faire. La gestion des biens immobiliers et des locaux devrait être confiée au ministère de l'Infrastructure. En réduisant son empreinte immobilière, le gouvernement augmentera ses chances de monétiser son portefeuille immobilier. Il devrait élaborer un plan stratégique pour y parvenir.

Le rendement du secteur de l'électricité de l'Ontario a des répercussions considérables sur la province. Le gouvernement est propriétaire de l'Ontario Power Generation (OPG) et de Hydro One; il a mis en oeuvre des programmes comme la Prestation ontarienne pour l'énergie propre (POEP); les prix de l'électricité ont une influence sur la compétitivité des industries; le Programme de tarifs de rachat garantis (TRG) a pour but d'attirer des investissements; et les politiques adoptées dans le secteur de l'électricité ont une incidence directe sur l'environnement. Les contrats passés par l'Office de l'électricité de l'Ontario (OEO) ont généré des investissements importants de la part du secteur privé. Ces contrats étaient nécessaires, car les prix de gros de l'électricité ne permettaient pas de couvrir les coûts des producteurs privés. De plus, pour atteindre ses objectifs politiques en matière de création d'emplois et d'environnement, le gouvernement a remplacé les centrales au charbon par des sources plus propres, établi des exigences quant au contenu canadien dans le cadre du Programme de TRG et accru les efforts de conservation. Ces politiques et les coûts de remplacement et d'entretien de l'infrastructure vieillissante ont haussé les tarifs d'électricité que paient les consommateurs.

Il y a plusieurs points d'interaction entre la situation financière de l'Ontario et le secteur de l'électricité.

Dépenses de programmes et dépenses fiscales directes : Par l'entremise de la POEP, le gouvernement accorde une remise de 10 % sur les coûts d'électricité aux consommateurs résidentiels, aux exploitants agricoles et aux petites entreprises, même s'il reconnaît que les prix de l'électricité continueront d'augmenter. Cette prestation masque le coût réel de l'électricité et décourage la conservation. Fait tout aussi troublant, la Commission prévoit que les consommateurs seront confrontés à une hausse abrupte des tarifs lorsque cet incitatif généreux prendra fin en 2015. Nous craignons que le prolongement de la POEP mine la capacité de l'Ontario de rétablir l'équilibre budgétaire en 2017-2018. Par ailleurs, il est possible que la redevance de liquidation de la dette ne disparaisse pas avant 2018. Tout atterrissage en douceur découlant de l'élimination de cette redevance au moment de l'expiration de la POEP disparaîtrait si ce retard se produisait. Enfin, la Commission croit fermement que la somme de 1,1 milliard de dollars qui est affectée à la POEP pourrait être utilisée à des fins plus efficaces et que cette prestation devrait être éliminée le plus rapidement possible. La Commission recommande également que l'on revoie tous les autres programmes de subventions pour les coûts d'électricité.

Dette insurmontable du secteur de l'électricité : Lorsque le secteur de l'électricité a été restructuré en 1999, une partie seulement de la dette accumulée par Ontario Hydro était garantie par la valeur des actifs des sociétés remplaçantes. Il en a découlé une dette insurmontable de 20,9 milliards de dollars. La Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario (SFIEO) a été mise sur pied pour gérer cette dette et une partie des revenus a été consacrée à son remboursement. La redevance de liquidation de la dette perçue auprès des consommateurs est une des solutions retenues. Les sources de revenus de la SFIEO ont une incidence financière considérable, car ses revenus, ses charges et sa dette font partie du budget de la province. Par ailleurs, le rendement financier de l'OPG et de Hydro One est important, car leurs paiements tenant lieu d'impôt et une partie de leur bénéfice net combiné sont utilisés pour le service de la dette de la SFIEO. Il est essentiel que l'OPG et Hydro One soient exploitées de façon efficace afin de maximiser leur contribution au remboursement de la dette de l'ancienne société Ontario Hydro.

Moyens de réduire les coûts d'électricité à long terme : Les principes sur lesquels repose le rapport, qui sont décrits au chapitre 3, Notre mandat et notre approche, s'appliquent également à l'assiette des tarifs d'électricité. Comme on prévoit que les prix de l'électricité augmenteront de 46 % entre 2010 et 2015, la province devrait réaliser des gains d'efficience dans le secteur afin de ralentir l'augmentation des tarifs d'électricité. Parallèlement, la Commission reconnaît qu'une période de normalité pourrait être bénéfique étant donné les nombreux changements survenus dans le secteur depuis 1999. Par conséquent, les recommandations de la Commission ont pour but d'établir un équilibre entre la nécessité d'assurer la stabilité du secteur, d'une part, et celle de maîtriser les coûts, d'autre part. Le gouvernement devrait rédiger un plan détaillé portant sur l'évolution du secteur énergétique sur une période de 20 ans. Il devrait également consolider les 80 sociétés de distribution locales (SDL) de l'Ontario selon les régions afin de créer des économies d'échelle, ce qui entraînerait des économies directes au titre des coûts de livraison de l'électricité facturés. Par ailleurs, le gouvernement devrait atténuer l'incidence du Programme de TRG sur les prix de l'électricité en abaissant les tarifs offerts au départ dans le cadre d'un contrat de TRG et en adoptant des tarifs dégressifs, puis en utilisant à meilleur escient les « voies de sortie » prévues par les contrats actuels. Il devrait également repérer les économies administratives que pourraient réaliser les divers organismes du secteur de l'électricité et restructurer le marché de gros de l'électricité afin que les consommateurs situés près des centrales puissent bénéficier de tarifs d'électricité moins élevés.

Environnement et richesses naturelles

La responsabilité de protéger le patrimoine environnemental et naturel de la province incombe au ministère de l'Environnement (MEO) et au ministère des Richesses naturelles (MRN). Au moment même où les compressions budgétaires limiteront encore davantage les fonds disponibles, on peut prévoir que la demande ne fera qu'augmenter en ce qui concerne la surveillance continue en matière d'autorisations environnementales, de conformité et de gestion des richesses naturelles. Nos recommandations visent donc à améliorer l'efficacité et l'efficience des activités de ce secteur.

Recouvrement intégral des coûts et paiement par les utilisateurs : Le principe du recouvrement intégral des coûts ne s'applique pas à tous les programmes environnementaux du gouvernement, et les

tarifs en vigueur n'ont pas suivi la hausse des coûts de la prestation des programmes. Lorsque la situation le permet, le fardeau financier de la prestation devrait revenir aux bénéficiaires. L'initiative des redevances de conservation de l'eau, qui vise actuellement les utilisateurs à forte consommation, devrait être élargie pour y ajouter les industries à consommation moyenne et faible, et suivre le modèle du paiement intégral par les utilisateurs. Le Processus d'autorisation des projets d'énergie renouvelable, qui regroupe les diverses autorisations requises pour les projets d'énergie renouvelable tout en recouvrant environ 90 % des coûts de fonctionnement directs, est un bon exemple d'un processus moderne d'autorisation. Le programme Air pur recouvre la totalité de ses coûts administratifs.

Imbroglio administratif : Les ordres de gouvernement fédéral, provincial et municipal jouent tous un rôle dans l'établissement des règles environnementales, ce qui entraîne un certain chevauchement. Même au sein du gouvernement ontarien, plusieurs ministères établissent des règlements. Cette situation entraîne un manque d'efficience dans l'utilisation des ressources gouvernementales et crée de l'incertitude et de la confusion parmi les industries, les promoteurs et les citoyens. Le gouvernement devrait chercher à rationaliser les rôles et responsabilités que se partagent divers ordres de gouvernement.

Processus d'autorisation : La croissance future des secteurs de l'extraction des richesses naturelles et de l'énergie exercera des pressions sur les ressources provinciales consacrées aux autorisations environnementales et à la conformité. Le MEO a récemment entrepris une profonde transformation du processus des autorisations environnementales qui a pour effet de renforcer la protection environnementale en mettant davantage l'accent sur les risques, de répondre aux besoins des entreprises, de tirer parti de la technologie actuelle et de faire face à la complexité croissante des autorisations. Il faudrait poursuivre ces efforts, surtout dans le domaine de l'extraction des richesses naturelles.

Processus d'évaluation environnementale : De nombreux projets sont assujettis à la fois aux exigences provinciales et fédérales en matière d'évaluation environnementale. On réexamine actuellement l'Entente de collaboration Canada-Ontario en matière d'évaluation environnementale, qui date de 2004, mais l'élimination du double emploi pourrait nécessiter des modifications législatives pour les deux ordres de gouvernement et les deux parties ont des réticences à abandonner leur autorité décisionnelle. Certains projets nécessitant une évaluation environnementale doivent également obtenir par la suite un grand nombre d'autorisations relatives à l'environnement et à l'utilisation du sol, et bien des promoteurs ne le savent pas au début du processus d'évaluation environnementale. Le gouvernement devrait rationaliser davantage ce processus.

Prévention et imposition des frais aux pollueurs : Aux termes de la *Loi sur la protection de l'environnement*, la province a droit à une « indemnisation » pour les pertes et dommages découlant directement d'un déversement de polluants et pour la totalité des dépenses et frais raisonnables engagés pour l'assainissement des lieux. Cette situation présente un problème lorsque le propriétaire du site contaminé est introuvable ou qu'il ne peut pas payer les frais d'assainissement. La province devrait mettre davantage l'accent sur la prévention et le principe de la responsabilité financière des pollueurs relativement aux sites contaminés, et prévoir à cette fin des outils financiers appropriés, comme les garanties financières.

Agence ontarienne des eaux (AOE) : L'Agence ontarienne des eaux, qui administre des systèmes de traitement de l'eau et des eaux usées pour plus de 170 clients, est la seule agence ontarienne qui doit faire face à la concurrence sur le marché pour obtenir des contrats et ne reçoit aucune aide financière du gouvernement. Son modèle administratif actuel n'est ni viable ni compétitif. L'AOE ne peut offrir à ses techniciens qualifiés de justes salaires, de sorte que nombre d'entre eux quittent leur emploi. Elle ne peut agir avec assez de rapidité et de souplesse pour obtenir des contrats lucratifs. Elle fonctionnerait mieux à titre d'entité à but lucratif appartenant entièrement à la province.

Aménagement du territoire et gestion des ressources : Il y aurait lieu de rationaliser et de regrouper les nombreux organismes oeuvrant dans ces domaines dans le Sud de l'Ontario.

Le Cercle de feu : L'exploitation de grands gisements miniers dans le Nord de l'Ontario offre des possibilités d'importantes retombées socioéconomiques pour toute la population du Nord, et pour les Autochtones en particulier. Le gouvernement devrait travailler de concert avec les Autochtones, l'industrie et le gouvernement fédéral pour optimiser ces possibilités de développement.

Justice

Les ministères qui oeuvrent dans le secteur de la justice – le ministère du Procureur général (MPG) et le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels (MSCSC) – sont responsables des services policiers, des services correctionnels, du financement de l'aide juridique, de l'administration de l'appareil judiciaire et de l'aide aux victimes. L'ensemble des services de justice en Ontario relève de trois ordres de gouvernement : le gouvernement fédéral a la compétence dans le domaine du droit criminel; la province est responsable des tribunaux et des services policiers; et les municipalités s'occupent des services policiers municipaux et des poursuites en vertu de la *Loi sur les infractions provinciales*. Ainsi, les changements dans les programmes effectués par un ordre de gouvernement se traduisent souvent par des changements et des coûts pour les autres ordres de gouvernement.

Le secteur de la justice fait face à de nombreux défis sur le plan financier :

- Les coûts de rémunération représentent environ 70 % des dépenses. Le présent contrat de la Police provinciale de l'Ontario prévoit un gel des salaires en 2012 et 2013, suivi d'une augmentation de 8,5 % en 2014; la convention collective des agents des services correctionnels se termine à la fin de 2012.
- Les coûts sont à la hausse pour les renvois en détention provisoire, c.-à-d. les personnes détenues en attendant leur procès. Il y a maintenant deux fois plus de personnes en détention provisoire que de contrevenants condamnés.
- L'infrastructure vieillissante se détériore; 117 palais de justice et installations ont besoin d'être rénovés ou remplacés.
- Le projet de loi omnibus en matière de criminalité déposé par le gouvernement fédéral prévoit des peines plus sévères et des peines d'emprisonnement obligatoires. Cette mesure coûtera au minimum 22 millions de dollars par année à l'Ontario, mais le montant sera probablement beaucoup plus élevé.

- Les attentes du public à l'égard du système de justice sont plus élevées qu'auparavant. Les enquêtes sur le crime organisé, les bandes criminalisées et la cybercriminalité sont de plus en plus complexes et exigent des ressources considérables. La charge de travail des tribunaux de droit de la famille s'est accrue par suite de l'augmentation des initiatives de protection de l'enfance. De plus, des événements catastrophiques comme les attentats terroristes du 11 septembre ont suscité un plus grand intérêt de la part du public pour la gestion des situations d'urgence.

Le secteur de la justice devra transformer la prestation des services et trouver des gains d'efficience, tout en assurant la confiance de la population. Nos recommandations vont dans ce sens.

La prise de décisions fondées sur des données probantes est un thème que privilégie la Commission. Le secteur de la justice devrait améliorer la collecte de données afin d'évaluer si les politiques et les programmes atteignent les objectifs visés et avec quel degré d'efficacité. Le programme Justice juste-à-temps (JJAT) est un exemple où l'utilisation judicieuse des données permet d'atteindre de meilleurs résultats. Dans notre rapport, nous cernons certains domaines où une meilleure collecte des données aiderait à l'évaluation et à l'analyse des politiques.

En Ontario, les renvois en détention provisoire sont à la hausse, tout comme leurs coûts. Les deux ministères devraient s'efforcer de renverser cette tendance. Le programme JJAT, qui a commencé à réduire le temps requis pour le règlement des affaires criminelles, peut aussi diminuer le nombre de personnes en détention provisoire.

L'éclatement de la famille entraîne souvent de multiples problèmes juridiques civils pour les personnes à faible revenu, ce qui augmente les pressions sur l'appareil judiciaire et les programmes d'aide sociale, notamment en matière de logement, d'aide juridique, d'aide sociale et de santé physique et mentale. Le MPG devrait s'inspirer des principes de JJAT pour mettre au point un programme d'intervention précoce qui dirigerait les différends familiaux moins litigieux vers des solutions hors cour telles que la médiation. Le gouvernement devrait étendre les programmes de déjudiciarisation aux contrevenants non violents à faible risque ayant une maladie mentale plutôt que les envoyer en prison.

Les activités policières sont l'une des dépenses publiques qui affichent la plus forte croissance au Canada. Après avoir revu et défini les responsabilités essentielles des services policiers, une démarche qui inclurait un examen de nouveaux modèles de prestation des services, le gouvernement devrait mettre fin à l'utilisation de policiers pour des tâches policières non essentielles, de manière à les remplacer par des agents spéciaux ou des services de sécurité privée. De telles mesures pourraient réduire les coûts dans les établissements correctionnels. Les services non essentiels comprennent entre autres le transport et l'accompagnement communautaire des détenus, ainsi que les soins de santé, les services alimentaires et les services de buanderie pour les détenus.

En 2010, le gouvernement a renforcé l'efficience et la supervision des organismes en créant deux regroupements organisationnels de tribunaux d'arbitrage – les Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario (englobant la Commission de révision de l'évaluation foncière, la Commission des affaires municipales de l'Ontario et le Tribunal de l'environnement) et les Tribunaux de

justice sociale Ontario (englobant la Commission de la location immobilière, le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario et le Tribunal de l'aide sociale). Les tribunaux dans chaque regroupement partagent des fonctions administratives communes, ce qui leur permet de se concentrer sur la gestion des cas. Les Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario occupent maintenant le même immeuble où ils peuvent partager les salles d'audiences et de médiation. À mesure que ces organismes regroupés évolueront, il devrait se produire des améliorations de procédure. D'autres ministères devraient suivre cet exemple; le regroupement pourrait entraîner des gains d'efficience en santé, en sécurité des collectivités et des consommateurs, en agriculture et en commerce, ainsi que dans les tribunaux d'arbitrage dans le domaine du travail.

Le gouvernement devrait aussi étudier des façons de consolider les programmes de formation pour les services policiers, les services d'incendie et les services correctionnels, qui sont actuellement offerts par les divers collèges concernés.

Afin de régler le problème du vieillissement de son infrastructure, le secteur de la justice devrait continuer de collaborer avec Infrastructure Ontario pour utiliser des modèles de diversification des modes de financement et d'approvisionnement dans les projets d'immobilisations. Les projets réalisés devraient être évalués afin qu'on puisse apprendre si les fonds publics ont été utilisés judicieusement, tel que prévu.

Il serait souhaitable d'améliorer la coordination entre les gouvernements fédéral et provincial dans des domaines comme les politiques et la législation, l'application des lois et les services correctionnels. On devrait porter une attention particulière aux répercussions des lois fédérales. S'adapter aux lois fédérales récentes sur la criminalité alourdira le fardeau des tribunaux et du système correctionnel de l'Ontario et augmentera les dépenses de la province puisque le gouvernement fédéral n'a pas encore traité la question des coûts. Les prisons de l'Ontario sont maintenant à 95 % de leur capacité; la nouvelle législation fédérale pourrait faire passer ce taux à plus de 100 %, avec des taux atteignant 150 % dans certains établissements. Au pire, la province aurait besoin d'un nouvel établissement de 1 000 lits dont la construction coûterait 900 millions de dollars et les frais d'exploitation, 60 millions de dollars par année.

Les contrevenants condamnés à des peines de deux ans ou moins sont actuellement incarcérés dans des prisons provinciales, tandis que les peines de plus de deux ans sont purgées dans des pénitenciers fédéraux. Comme des programmes de réadaptation efficaces peuvent être offerts aux détenus qui reçoivent des peines de six mois et plus, nous recommandons d'en transférer la responsabilité au gouvernement fédéral. On pourrait ainsi mieux coordonner les incitatifs financiers en matière de peines et permettre aux détenus d'avoir accès aux services de réadaptation fédéraux.

Relations de travail et rémunération

Le secteur parapublic de l'Ontario compte plus de un million d'employés; environ 70 % d'entre eux sont syndiqués alors que ce taux est de 15 % dans le secteur privé. Il est donc crucial que l'efficacité règne dans les relations syndicales-patronales. Tout gouvernement souhaitant modifier la prestation des services doit collaborer avec les fournisseurs de ces services et avec les syndicats qui les représentent.

Les coûts de main-d'oeuvre représentent environ la moitié de toutes les dépenses de programmes du gouvernement de l'Ontario. L'objectif de contenir la croissance des dépenses de programmes à 0,8 % ne peut pas être atteint à moins de modérer la croissance de la rémunération totale du secteur public, par le truchement du salaire de base, du paiement de primes telles que les heures supplémentaires, les primes de poste, la rémunération au mérite ou le mouvement dans une grille salariale, ou des coûts des régimes de retraite.

La croissance des salaires dans le secteur public a ralenti depuis la mise en oeuvre d'une politique de restriction par le gouvernement en mars 2010. Cependant, nombre de conventions importantes, dont celles qui couvrent les près de 25 000 médecins et les plus de 200 000 enseignantes et enseignants de l'Ontario n'ont pas été négociées depuis.

La rémunération des travailleurs n'est qu'un élément des relations de travail. Il s'agit en définitive de doter la province d'une fonction publique hautement productive offrant des services publics sous le signe de l'excellence. On devrait éviter les stratégies axées sur des gains financiers à court terme comme le gel des salaires ou la limite du nombre de fonctionnaires. Les gels de salaires font du tort aux relations de travail et sont souvent suivis par des périodes de rattrapage. En mettant l'accent sur les résultats des programmes et les budgets, on arrivera naturellement et plus efficacement à réduire la taille de la fonction publique qu'en appliquant des règles arbitraires. Il ne devrait pas y avoir de parti pris idéologique ou autre en faveur ou contre la prestation des services par le secteur public ou le secteur privé. On devrait considérer uniquement le point de vue logique et pratique : qu'est-ce qui entraîne le meilleur résultat pour la population ontarienne à un coût abordable?

Les principes ci-dessous visent à soutenir la transformation dans les relations de travail qui permettra le mieux aux cadres et aux travailleurs de collaborer afin d'offrir d'excellents services publics.

- Le système des relations de travail en Ontario devrait être équilibré, efficace et transparent. Il devrait respecter les intérêts des employeurs et des employés, optimiser les ressources pour les citoyens et être perçu comme remplissant ces deux objectifs.
- Les conventions collectives négociées entre les parties sont préférables aux règlements ou aux résultats obtenus par voie législative ou par arbitrage.
- La reddition de comptes en matière de relations de travail et de prestation de services devrait être répartie de façon appropriée. Les gouvernements, les employeurs du secteur parapublic et les agents de négociation doivent porter la responsabilité quant aux résultats des négociations. Les cadres et les employés du secteur parapublic doivent porter la responsabilité quant à la prestation de services publics de grande qualité et à l'optimisation des deniers publics.
- Les grands changements systémiques devraient s'insérer dans une plus vaste vision où les relations de travail jouent un rôle, mais ne sont pas une fin en soi.

On devrait appliquer ces principes à un certain nombre d'enjeux récurrents qui ont un effet sur les relations syndicales-patronales dans le secteur public.

Au nom de la recherche d'un équilibre, le gouvernement devrait régler la question des services essentiels et modifier le système d'arbitrage des différends. Un groupe de travail autonome devrait déterminer quels services sont essentiels et comment les conflits devraient être résolus. Le système d'arbitrage des différends est de plus en plus scruté et critiqué. Nous ne considérons pas qu'il est détraqué, mais des améliorations peuvent être apportées. Les arbitres suivront probablement l'exemple des employeurs du secteur public et adopteront des positions strictes mais équitables lors des négociations. Les changements envisagés comprennent entre autres : mettre sur pied une commission ou un tribunal indépendant pour gérer une liste ou un groupe d'arbitres indépendants, limiter la durée de chaque arbitrage et exiger des arbitres qu'ils fournissent des raisons claires motivant leurs décisions.

La prestation plus efficace et plus efficiente des services publics est d'abord et avant tout un problème de gestion. La majorité des employés du secteur parapublic sont instruits, hautement compétents et dévoués, mais le système ne mesure pas bien la productivité et n'encourage pas à prendre des mesures pour l'améliorer. Cette situation peut et doit changer. Le gouvernement ne devrait prévoir aucune hausse budgétaire pour les coûts salariaux; les ministères et organismes devront alors éliminer les inefficiences pour faire face à toute hausse salariale. Les dispositions de supplantation empêchent indûment les progrès vers une fonction publique progressiste et efficiente et devraient être modifiées. Les préoccupations quant aux obligations du successeur ne devraient pas empêcher les privatisations ou les fusionnements; les conventions héritées ne durent pas éternellement. Il faudrait élargir les pouvoirs de la Commission des relations de travail de l'Ontario afin de faciliter la mise en place de structures de négociation qui soutiennent la prestation de services publics efficaces et de qualité. Le gouvernement devrait aussi favoriser la rationalisation plus poussée des négociations du secteur parapublic. La province devrait prendre des mesures pour réduire le nombre d'unités de négociation et centraliser davantage les négociations. Le gouvernement devrait mettre sur pied un bureau d'information sur les relations de travail qui serait chargé de recueillir des données utiles aux employeurs et aux syndicats, notamment en ce qui concerne les mesures de la productivité.

Les dirigeants de la FPO et du secteur parapublic devraient être tenus de rendre des comptes, recevoir une rémunération adéquate et être encouragés à exceller par des primes de rendement. Le gouvernement de l'Ontario a besoin d'employés de la plus haute compétence, y compris les gestionnaires. Ceux qui dépassent les exigences de leur emploi devraient recevoir des primes. Pour aider les cadres, les descriptions de tâches et les dispositions des conventions collectives devraient être assez souples pour permettre d'affecter la meilleure personne au bon poste au moment opportun. Le gouvernement a besoin de plus de souplesse pour muter les employés et régler la question des personnes dont le rendement est inadéquat ainsi que des secteurs qui ne sont plus prioritaires ou offrent un service pouvant être mieux dispensé par une autre entité.

Nombre d'employés du secteur public ont accepté récemment, ou se sont vu imposer, des hausses salariales modestes. Les groupes importants d'employés dans les secteurs de la santé et de l'éducation qui entament maintenant des négociations devraient faire leur part. Le gouvernement doit collaborer avec les employeurs du secteur parapublic et les agents de négociation afin de trouver des compromis tenant compte de la réalité financière. Les employeurs devront peut-être prendre et maintenir des positions difficiles dans un contexte de désaccords et de perturbations, mais toutes les parties devraient se concentrer sur les résultats à atteindre.

Le gouvernement et ses partenaires du secteur parapublic doivent reconnaître que la modération en matière de rémunération sera difficile à maintenir à long terme. Une vision globale des relations de travail permettra de reconnaître cet état de fait et de planifier pour l'avenir. En fin de compte, les transformations et les augmentations de productivité permettront éventuellement au gouvernement de fournir des services durables.

Dépenses de fonctionnement et d'administration

Les dépenses de fonctionnement et d'administration du gouvernement comprennent les coûts liés à la rémunération des employés, à la TI, à la gestion des ressources humaines, aux services financiers, à l'approvisionnement, aux communications et à d'autres services. Dans bien des cas, on peut rendre ces activités plus efficientes sans compromettre la prestation des services – bien souvent, cela permet de l'améliorer. Bon nombre de ces réformes devraient être mises en oeuvre dans le secteur parapublic, soit les écoles, hôpitaux, organismes, conseils et commissions.

Le mandat de ServiceOntario devrait être élargi. ServiceOntario est l'organisation provinciale qui traite avec le public et qui est chargée d'offrir de l'information et d'effectuer un grand volume de transactions administratives avec les entreprises et les particuliers. Un mandat élargi permettrait de réduire les coûts, d'accroître la productivité et d'améliorer la prestation des services au public. L'approche à guichet unique – qui peut fonctionner à l'échelle du gouvernement de l'Ontario et en conjonction avec le gouvernement fédéral et les administrations municipales – est plus avantageuse tant pour les clients que le gouvernement. Elle devrait être élargie davantage de façon à pouvoir appliquer ses méthodes de prestation des services à d'autres plateformes, allant jusqu'à la formation de partenariats avec le secteur privé. Le budget d'immobilisations de ServiceOntario est actuellement de 2 millions de dollars par année, ce qui limite sa capacité à réaliser des gains d'efficience; pour s'acquitter d'un mandat plus large, ServiceOntario aura besoin de plus d'argent, particulièrement pour moderniser la TI.

On devrait avoir recours à des partenariats avec le secteur privé pour que ServiceOntario se tourne davantage vers un modèle intégral de recouvrement des coûts. De tels partenariats peuvent davantage optimiser l'argent des contribuables, tant que les normes prévues en matière de prestation de services sont satisfaites; Teranet est un exemple de partenariat public-privé efficace.

Le terme « organismes » désigne un large éventail d'entités auxquelles le gouvernement fait au moins une nomination. Ces entités ont des mandats divers et complexes et remplissent différents rôles. Le cadre de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation des organismes ont fait l'objet d'un examen en 2010. Toutefois, on doit procéder à un examen plus large afin de déterminer si leur mandat demeure pertinent et si des gains d'efficience peuvent être réalisés.

Les autorités administratives déléguées fournissent des services réglementaires depuis le milieu des années 1990; elles sont des entreprises privées sans but lucratif qui administrent des lois pour le compte du gouvernement en vertu d'ententes de responsabilisation et de gouvernance avec ce dernier. Il a été établi que ces autorités contribuaient à réduire les coûts pour les contribuables, à améliorer les résultats en matière de réglementation et d'efficience, à préserver la fonction de supervision du gouvernement et à accroître la mobilisation de l'industrie. En période de restrictions budgétaires, il y a un risque d'érosion des

services alors que les ministères responsables de la réglementation cherchent à réduire les coûts. Le gouvernement devrait établir un plus grand nombre d'autorités administratives déléguées.

À la fin des années 1990, le gouvernement avait créé des groupements réunissant un amalgame de solutions d'information et de technologie de l'information (ITI). L'ITI est au coeur des opérations technologiques du gouvernement de l'Ontario. On pourra trouver d'autres économies et une plus grande optimisation des ressources en éliminant les services excédentaires et en centralisant les fonctions communes. Le gouvernement a actuellement recours à des modes de prestation des services internes et externes; dans un contexte de restrictions financières, les contrats impartis peuvent faire la différence entre la poursuite et la fin de certains services.

La responsabilisation est essentielle, mais elle est souvent considérée comme un objectif absolu. Les contribuables s'attendent à une excellente gestion ainsi qu'à des pratiques d'approvisionnement transparentes. Cependant, mettre exclusivement l'accent sur la présentation de rapports financiers rigoureux et la conformité demande beaucoup de temps, d'énergie et de ressources pouvant à la longue faire diminuer le rendement. Il faut tenir compte des coûts supplémentaires que ces fonctions de conformité représentent pour le gouvernement, le public ainsi que le secteur privé et sans but lucratif, par rapport au risque de gaspillage ou de fraude. On devrait demander le concours du vérificateur général afin de trouver un nouvel équilibre qui soit approprié. À tout le moins, le gouvernement devrait remplacer le suivi des dépenses individuelles par un système d'indemnités quotidiennes pour les fonctionnaires et consultants.

Des mesures d'efficience mises en oeuvre dans un certain nombre de sphères d'activité de la FPO devraient être appliquées au secteur parapublic, notamment :

- La mise en commun des fonctions administratives (p. ex., la paie, les opérations financières, l'approvisionnement, le recouvrement, l'assurance) et des services administratifs (p. ex., l'impression, le courrier, la traduction et la gestion des biens) peut nous faire réaliser des économies.
- Le regroupement des services d'ITI au sein de la fonction publique de l'Ontario a permis d'économiser 100 millions de dollars par année; ces économies seraient accrues si ce modèle était appliqué au sein du secteur parapublic.
- Un cadre uniformisé permettrait au secteur parapublic de tirer parti de son immense pouvoir d'achat grâce à l'approvisionnement collectif, à la normalisation des produits et processus et au regroupement des fonctions administratives.
- Les pratiques centralisées en matière d'entretien déjà en place au sein de la fonction publique devraient être étendues au secteur parapublic.

Les programmes de paiements de transfert et de subventions de la fonction publique de l'Ontario sont arrivés au point où ils doivent générer des gains d'efficience au moyen de la centralisation. Étant donné que de nombreuses organisations sont subventionnées par plusieurs ministères, le gouvernement a peine à avoir un tableau d'ensemble, et les organisations bénéficiaires sont frustrées devant les multiples exigences à remplir. Un nouveau système de gestion globale des subventions, mis au point

par deux ministères pour surmonter ces problèmes, devrait être lancé bientôt; l'élargissement de ce système à l'ensemble de la fonction publique permettrait de répartir ses coûts parmi un plus grand nombre de ministères.

Entreprises publiques

Le gouvernement de l'Ontario possède quatre entreprises publiques : la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG), l'Ontario Power Generation (OPG) et Hydro One. Ces entreprises apportent une contribution importante au trésor provincial. Elles y ont versé 4,6 milliards de dollars en 2010-2011. De plus, leurs actifs nets combinés se sont chiffrés à 17,6 milliards de dollars à la fin du dernier exercice.

Nous avons étudié deux approches visant à accroître la valeur de ces entreprises : le gouvernement pourrait vendre les entreprises en totalité ou en partie ou il pourrait accroître leur efficience tout en en demeurant propriétaire.

Vente d'entreprises publiques : Comme ces actifs apportent une contribution importante, permanente et croissante aux revenus de la province, un dessaisissement total de l'une ou l'autre des entreprises publiques ou de toutes ces entreprises générerait un paiement unique pour la province au détriment de sources de revenus futurs. Si le produit de la vente était affecté au remboursement de la dette provinciale, l'Ontario pourrait réaliser des économies maximales de 4 % sur les frais d'intérêt, d'après les taux de rendement récents des obligations provinciales. À titre de comparaison, les entreprises publiques offrent un taux de rendement de l'actif d'au moins 8 %. Pour que l'Ontario en retire un avantage financier, il faudrait que le dessaisissement total permette de combler cet écart. Les circonstances actuelles ne semblent pas offrir une proposition de valeur alléchante pour la province. Malgré cela, l'Ontario ne devrait pas fermer les yeux sur les nouvelles approches permettant de créer une valeur supplémentaire grâce aux entreprises publiques. Toutefois, les mesures prises ne doivent pas être fondées sur l'idéologie. Toute vente doit reposer sur des preuves très claires indiquant que l'Ontario bénéficierait de cette transaction à long terme.

Amélioration du fonctionnement des entreprises publiques : Il se pourrait que ces entreprises ne réalisent pas leur plein potentiel en raison d'inefficiences opérationnelles. De plus, dans certains cas, le mode de fonctionnement qui leur est dicté va à l'encontre de leurs intérêts commerciaux directs.

Il se pourrait que la LCBO puisse hausser son rendement par des gains d'efficience et de nouvelles occasions d'affaires. Dans son rapport annuel 2011, le vérificateur général a indiqué que la LCBO pourrait utiliser plus efficacement son pouvoir d'achat et améliorer sa structure de majoration pour établir les prix de détail. Par ailleurs, certaines obligations de la LCBO, comme la promotion des produits ontariens, atténuent sa rentabilité. Il faut déterminer si les mérites de telles politiques justifient la diminution de la rentabilité qui en découle. La LCBO pourrait hausser ses profits en augmentant le nombre de ses succursales.

L'OLG verse des revenus considérables à la province, tout en continuant de promouvoir la responsabilité sociale. Toutefois, elle pourrait réaliser des gains d'efficience et prendre d'autres mesures qui hausseraient sa marge bénéficiaire. L'OLG a deux sièges sociaux situés à deux endroits différents. Elle devrait en fermer un. De plus, elle exploite deux casinos dans la région de Niagara. Elle devrait en fermer un. Les appareils à sous ont été installés dans les hippodromes et une partie des revenus que génèrent ces appareils est versée à l'industrie des courses et de l'élevage de chevaux ainsi qu'aux municipalités. Ces appareils devraient être situés à des endroits plus pratiques permettant de générer davantage de revenus. Par ailleurs, l'OLG donne des appareils de loterie aux marchands qui vendent des billets, ce qui constitue une subvention implicite. On devrait mettre fin à cette pratique.

Le gouvernement intervient parfois dans certaines activités de l'OPG et de Hydro One sans avoir d'objectif politique légitime et clairement défini, ce qui peut nuire à la situation financière de la province. On devrait encourager ces deux sociétés à trouver des gains d'efficience opérationnelle en s'inspirant des meilleures pratiques de leur industrie. Soucieux de réduire les coûts que paient les consommateurs, le gouvernement intervient parfois dans les requêtes d'approbation des tarifs présentées par l'OPG et Hydro One. Cette intervention peut faire en sorte que les tarifs d'électricité sont dissociés des coûts, ce qui équivaut à accorder une subvention aux consommateurs d'électricité et réduit le bénéfice net de ces sociétés, ainsi que leur contribution aux revenus provinciaux.

Intégrité des revenus

On pourrait améliorer l'intégrité du régime fiscal et renforcer la capacité financière de l'Ontario en améliorant l'administration et l'application de la loi en ce qui concerne un large éventail de questions relatives aux revenus.

Il faut renforcer l'assiette de l'impôt des sociétés. En raison de la mondialisation, les entreprises ont plus d'occasions de réduire leurs paiements d'impôt provincial sur le revenu des sociétés. L'Ontario devrait collaborer étroitement avec le gouvernement fédéral et les autres provinces pour contrer les activités abusives d'évitement fiscal. Des mesures en ce sens pourraient générer plus de 200 millions de dollars par année en revenus.

L'économie souterraine impose un fardeau fiscal injuste aux contribuables et crée des difficultés pour les entreprises honnêtes qui tentent de faire concurrence à celles qui évitent plusieurs impôts des sociétés. Il faudrait faire plus à cet égard. Au Québec, on a réalisé des progrès en renforçant les pénalités pour les cas de non-conformité, en intensifiant les vérifications fiscales et en surveillant de plus près les industries et les produits présentant des risques élevés, entre autres choses. L'Ontario devrait prendre des mesures semblables et collaborer avec le gouvernement fédéral afin de coordonner et renforcer la conformité. La mise en oeuvre de ces mesures et d'autres interventions du genre pourrait rapporter à la province plus de 500 millions de dollars par année.

On estime que des amendes de 1 milliard de dollars imposées en vertu de la *Loi sur les infractions provinciales* (LIP) attendent d'être recouvrées. La province devrait prendre des mesures plus sévères pour aller chercher cet argent; par exemple, on pourrait avoir recours à la suspension des permis et des

certificats d'immatriculation, rattacher les amendes non payées en vertu de la LIP au rôle d'impôts fonciers des contrevenants et déduire ces amendes des remboursements d'impôts.

Le vérificateur général s'est penché sur les activités de recouvrement du gouvernement entourant les comptes débiteurs et les comptes impayés. Dans le budget de 2011, le gouvernement a proposé un système plus centralisé au sein du ministère des Finances permettant de réduire les coûts, d'améliorer le recouvrement des comptes impayés et de diminuer le nombre de comptes débiteurs. D'autres compétences ont déjà agi en ce sens. D'après les premières estimations, ces mesures pourraient générer plus de 250 millions de dollars par année.

Le ministère des Finances a mis au point un outil automatisé d'évaluation des risques sophistiqué pour repérer les risques financiers les plus graves, ce qui aide les vérificateurs et les inspecteurs à déterminer sur quoi ils devraient se concentrer. En coordonnant les vérifications d'entreprises à l'échelle du gouvernement, une ressource précieuse pour les ministères, le ministère des Finances sera mieux placé pour recouvrer des fonds pour le compte de la province. Les possibilités de revenus ici s'élèvent à plus de 50 millions de dollars par année.

Plus de 400 types de frais d'utilisation (p. ex., pour les permis de conduire) génèrent des revenus d'environ 1,8 milliard de dollars par année pour le gouvernement. La plupart des frais d'utilisation sont établis à un taux précis, mais il n'existe pas de processus pour la mise à jour régulière de ces frais qui, au bout d'un certain temps, ne reflètent plus les coûts grimpants du service offert. Un grand nombre de ces frais ont peu changé depuis 2003. Le gouvernement pourrait établir les frais de manière à recouvrer intégralement les coûts pour les services fournis, comme l'a recommandé le vérificateur général en 2009; cela générerait des revenus additionnels de plus de 500 millions de dollars par année. Il pourrait aussi indexer annuellement tous les frais d'utilisation existants en fonction du taux d'inflation. Le gouvernement devrait mettre à jour les frais d'utilisation au cours des deux prochaines années en ayant recours à une combinaison de pratiques axées sur le recouvrement intégral des coûts et sur l'indexation.

La Commission n'a pas le mandat de recommander des hausses d'impôts et de taxes. Cependant, nous avons indiqué à divers endroits dans le rapport que les revenus augmentent plus lentement que le PIB nominal. Notre scénario de statu quo indique un allégement du fardeau fiscal, tel que défini comme étant le rapport entre les revenus et le PIB. L'allégement du fardeau fiscal global exige qu'on restreigne encore plus les dépenses de programmes afin de rétablir l'équilibre budgétaire. On pourrait rectifier quelque peu la situation en apportant des modifications aux impôts et taxes qui n'augmentent pas au même rythme que l'activité économique. Pour respecter notre mandat, nous n'avons pas prévu de telles hausses de revenus dans notre scénario privilégié. Nous indiquons simplement les réformes qui pourraient éviter l'allégement du fardeau fiscal global à la longue.

La tendance à la baisse du fardeau fiscal découle principalement des impôts fonciers prélevés aux fins scolaires, y compris les impôts scolaires applicables aux entreprises (ISE), et d'un certain nombre de taxes d'accise prélevées sur les volumes plutôt que sur la valeur des produits.

Depuis 2000, les évaluations foncières ont plus que doublé, mais les impôts fonciers municipaux n'ont augmenté que de 70 % et les revenus découlant de l'impôt scolaire se sont accrus de seulement 1 % par année. Ceci est attribuable au fait que le gouvernement provincial compense intégralement l'incidence des réévaluations lorsque les taux de l'impôt scolaire sont rajustés. Cette pratique a entraîné une diminution des revenus servant à appuyer le système d'éducation et nécessité une augmentation des transferts aux conseils scolaires. La province devrait cesser de compenser intégralement l'incidence des réévaluations afin de permettre aux revenus d'augmenter en fonction de l'inflation.

Le grand éventail de taux de l'ISE à l'échelle de la province constitue une autre source de préoccupations. Dans le cadre d'un plan visant à corriger ces distorsions et inégalités, les taux élevés de l'ISE sont réduits jusqu'à ce qu'ils soient ramenés à un taux cible d'ici 2014, ce qui permettra aux entreprises d'économiser 540 millions de dollars par année. Depuis la mise en oeuvre de ce plan en 2007, les taux élevés de l'ISE ont diminué et l'écart entre les taux de l'ISE s'est rétréci, bien qu'il soit toujours considérable. La province devrait continuer la mise en oeuvre du plan de réduction de l'ISE tout en envisageant des options afin d'éviter des pertes de revenus; l'augmentation des faibles taux de l'ISE aiderait à atténuer l'effet de la réduction des taux élevés de l'ISE. Ces mesures rendraient le régime fiscal plus équitable pour les entreprises tout en augmentant considérablement les revenus pour le système d'éducation, soit d'un peu plus de 1 milliard de dollars d'ici 2017-2018.

Le tabac de contrebande constitue un autre problème. Ces dernières années, la consommation de tabac s'est stabilisée après avoir diminué durant plus d'une décennie, en partie à cause de la disponibilité de produits illégaux du tabac à bon marché, qui réduisent les revenus de la province. Une meilleure application de la loi a porté ses fruits. Le gouvernement a pris des mesures pour décourager la consommation de tabac illégal, mais il doit aller plus loin encore. Les mesures que nous recommandons pourraient se traduire par des hausses de revenus pouvant atteindre 225 millions de dollars par année.

Les taxes d'accise – sur la bière, le vin, le tabac et l'essence, par exemple – sont prélevées sur les volumes plutôt que sur la valeur des produits (c.-à-d. qu'il s'agit de taxes précises et non *ad valorem*). Ainsi, si les prix augmentent mais que les volumes demeurent stables, les revenus générés par les taxes n'augmentent. Le gouvernement devrait passer à des taxes fondées sur la valeur ou tenir compte d'une autre façon des changements de valeurs afin que les revenus augmentent en fonction de l'inflation.

Gestion du passif

Aucune projection financière n'est statique; une fois rendue publique, elle est affectée par les risques qui peuvent avoir une incidence positive ou négative sur les résultats financiers réels de la province. Le plan financier de l'Ontario prévoit une réserve afin d'offrir une protection contre la fluctuation négative imprévue des perspectives de revenus et de charges, mais celle-ci est trop inflexible. Les risques généraux devraient être traités par l'entremise de la réserve de prévoyance, laquelle doit être établie à un seuil plus élevé que dans les budgets précédents et augmenter au fil du temps. Les risques internes modestes devraient être abordés au moyen d'une réserve de fonctionnement.

Il existe des risques que le gouvernement ne peut pas prédire, comme le SRAS, la grippe H_1N_1 ou les difficultés du secteur automobile. D'autres risques, comme les incendies de forêt, sont connus d'avance, mais pas la portée des besoins. Enfin, il existe des risques qui sont inconnus tant par leur probabilité que leur coût. Le gouvernement devrait se doter d'une stratégie explicite à l'égard du risque. Nous avons relevé un certain nombre de risques sur le plan du passif pour lesquels la province devrait mettre au point des plans de gestion. Il s'agit de risques connus qui peuvent faire l'objet de stratégies d'atténuation. D'autres risques surviendront sans aucun doute, ce qui fait que la stratégie de gestion du passif doit être extrêmement souple.

Fonds de garantie des prestations de retraite (FGPR) : Créé en 1980, ce Fonds a pour but d'aider les personnes retraitées et les bénéficiaires des régimes de retraite lorsque les régimes de retraite professionnels sont insuffisamment capitalisés pour verser les prestations promises et que l'employeur est incapable d'effectuer les paiements requis. Il est administré par le surintendant des services financiers et protège généralement les régimes de retraite à employeur unique et à prestations déterminées des secteurs privé et parapublic. L'Ontario est la seule entité infranationale au monde qui offre une telle protection. Une étude publiée en 2010 a conclu que le FGPR n'est pas viable sous sa forme actuelle. En soi, il présente un important risque financier pour la province si un autre ralentissement économique survient. La province doit soit éliminer le Fonds, soit examiner la possibilité de le transférer à un assureur privé.

Passif des régimes de retraite du secteur parapublic : Les régimes de retraite du secteur public de l'Ontario, que la province finance directement et indirectement, comprennent quelques-uns des plus grands régimes au pays. Une amélioration de la transparence et de la planification stratégique aiderait à mieux gérer ce risque. Le gouvernement devrait mettre des plans au point afin de maîtriser les risques financiers. Cinq régimes de retraite sont consolidés dans les états financiers de la province. La province est responsable en totalité ou en partie de tout manque à gagner de trois de ces régimes : le Régime de retraite des fonctionnaires (RRF), le Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (RRSEFPO) et le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREEO). Les employeurs assument cette responsabilité conjointe pour le Healthcare of Ontario Pension Plan (HOOPP) et le Régime de retraite des Collèges d'arts appliqués et de technologie (RRCAAT). La Commission a constaté une confusion considérable quant à la question de savoir à qui incombe la responsabilité financière ultime des déficits sur le plan du financement. Le gouvernement doit clarifier cette question et laisser savoir à qui incombe la responsabilité financière.

Les trois régimes de retraite que la province parraine seule ou conjointement présentent maintenant des déficits en matière de provisionnement. Le HOOPP était entièrement provisionné à la date de la dernière évaluation, tandis que le RRCAAT présentait un léger surplus. Plusieurs de ces régimes ont augmenté les taux de cotisation de l'employeur et de l'employé et certains ont réduit ou éliminé la garantie de protection contre l'inflation. Une analyse de sensibilité de la santé financière de ces régimes de retraite serait utile puisque les avis diffèrent sur la manière d'évaluer le passif. Le gouvernement dispose de peu de leviers pour faire des rajustements importants à court terme, cependant des économies à long terme sont possibles.

Lorsqu'ils font face à des déficits futurs, les promoteurs des régimes de retraite devraient réduire les prestations futures afin de limiter la nécessité d'augmenter les taux de cotisation. Pour sa part, le gouvernement devrait intégrer la maîtrise du coût des prestations à sa stratégie de négociation de la rémunération avec le secteur parapublic. Le gouvernement devrait rechercher des possibilités d'économiser et d'obtenir un meilleur rendement sur ses investissements en fusionnant les fonctions administratives et en regroupant les placements des régimes de retraite à l'échelle du secteur parapublic. La transparence est également importante. Le coût des régimes de retraite du secteur public doit être fortement clarifié dans les Comptes publics et le budget.

La *Loi de 1999 sur la protection des contribuables* entrave la capacité du gouvernement de prendre des décisions en matière de revenus en raison de ses conditions contraignantes sur l'augmentation des impôts ou l'instauration d'une nouvelle taxe. En fin de compte, le gouvernement doit rendre des comptes aux contribuables s'il décide de modifier les taux d'imposition ou d'instaurer une nouvelle taxe. La modification ou l'élimination de cette loi permettra d'utiliser les dépenses et les impôts selon les besoins afin d'écarter les menaces pesant sur l'équilibre financier.

Risques environnementaux : Afin de mieux protéger la province contre les coûts de l'assainissement environnemental, les textes de loi doivent être modifiés afin de mettre un accent accru sur le principe de la responsabilité financière des pollueurs. Les autres options comprennent un programme comme Superfund, qui est en place aux États-Unis, lequel a le pouvoir de dépolluer les sites de gestion des déchets dangereux.

Risques posés par le gouvernement fédéral : L'Ontario fait constamment face au risque que le gouvernement fédéral modifie ses politiques, ce qui peut entraver la planification financière et les services publics de la province. Les risques connus comprennent notamment :

- Le résultat des négociations actuelles en vue de conclure un accord de libre-échange exhaustif avec l'Union européenne pourrait augmenter considérablement le coût des médicaments sur ordonnance en Ontario puisque l'harmonisation des règles sur les brevets retarderait l'arrivée sur le marché des médicaments génériques. Cela pourrait coûter jusqu'à 1,2 milliard de dollars par année aux Ontariennes et Ontariens, ce qui ferait plus qu'annuler les économies réalisées grâce aux récentes réformes du régime de médicaments apportées par le gouvernement.
- L'Ontario et le gouvernement fédéral partagent une assiette financière en matière d'imposition du revenu des particuliers et en général, l'Ontario adopte les changements apportés par le gouvernement fédéral. Les propositions du gouvernement fédéral d'élargir le fractionnement des revenus et de doubler la limite annuelle actuelle des contributions aux comptes d'épargne libre d'impôt pourraient réduire les revenus de l'Ontario de 1,3 milliard de dollars par année.
- Les changements apportés au Transfert canadien en matière de santé coûteront à l'Ontario près de 231 millions de dollars par année selon les prévisions actuelles, mais ils pourraient atteindre presque 421 millions de dollars si la croissance du PIB chute pour atteindre 3 %; ces réductions augmenteront au fil du temps. Le couplage des transferts fédéraux en santé à la croissance du PIB réduira presque inévitablement la contribution du gouvernement fédéral aux dépenses totales en santé.

- Le projet de loi récent sur le crime sollicitera davantage les tribunaux et le système correctionnel provinciaux. Le gouvernement fédéral n'a pas encore reconnu les coûts supplémentaires qu'entraînera ce projet de loi ni offert de soutien à cet égard. L'estimation la moins élevée de l'incidence du projet de loi fédéral sur le crime est de 22 millions de dollars par année et sera vraisemblablement bien plus élevée.
- Une entente de logement social de trois ans que le gouvernement fédéral a signée l'année dernière prévoit une somme de 480 millions de dollars, partagée à parts égales, afin de construire ou de réparer 6 000 unités de logement abordable. Jusqu'à maintenant, le gouvernement fédéral ne s'est pas engagé à financer quoi que ce soit au-delà de cette entente.

Risques liés au secteur municipal : Il existe des risques potentiels pour la province dans l'éventualité où une municipalité est incapable d'honorer ses engagements. La province devrait travailler avec les municipalités pour s'assurer que les engagements sont honorés. Les risques connus comprennent les dépassements de coûts potentiels découlant des travaux d'infrastructure municipale et les Jeux panaméricains. Bien que les municipalités soient responsables de l'entretien de leurs infrastructures, les ordres de gouvernement supérieurs sont sollicités sans cesse afin de financer de nouveaux projets. Ce qu'il faut, c'est un plan complet qui oriente la province, les municipalités et le gouvernement fédéral dans la même direction. Le moment est opportun de faire le bilan de la démarche actuelle en matière d'infrastructure municipale. Toronto et la région du Golden Horseshoe seront l'hôte des Jeux panaméricains et parapanaméricains 2015. La province y contribue 500 millions de dollars et elle est responsable de tout dépassement de coûts au-delà du budget approuvé de 1,4 milliard de dollars. À titre de garante du déficit, la province doit faire preuve de vigilance pour s'assurer que les parties ne permettent aucun dépassement des dépenses prévues.

Risques inconnus : Les risques que nous ne pouvons pas prévoir sont inévitables. Le plan financier doit également tenir compte des événements imprévus et prévoir des mesures pour les risques inconnus.

Relations intergouvernementales

Les gouvernements fédéral et provincial ainsi que les administrations municipales dispensent tous des services à la population de l'Ontario. Toutefois, dans bien des cas, les objectifs de chaque ordre de gouvernement sont incohérents et les activités ne sont pas coordonnées. Il faut améliorer la coordination dans certains secteurs, mais, dans d'autres, il faut redéfinir les responsabilités. Les relations de la province avec le gouvernement fédéral et les municipalités de l'Ontario ont une incidence majeure sur le budget provincial.

Relations fédérales-provinciales

En 2009-2010, la population de l'Ontario représentait 39 % de la population canadienne. Sa contribution représentait 39 % des revenus fédéraux. Toutefois, les Ontariennes et Ontariens n'ont reçu que 34 % des dépenses fédérales. Il s'agit d'un écart d'environ 12,3 milliards de dollars, soit 2,1 % du PIB de l'Ontario en 2009. Cet écart au chapitre des dépenses témoigne clairement de la structure incohérente du fédéralisme fiscal canadien.

La Constitution indique clairement que les gouvernements fédéral et provinciaux ont certaines responsabilités en commun. De plus, des enjeux qui n'existaient pas au XIX[e] siècle ont forcé les gouvernements à unir leurs efforts. Cette collaboration a débouché sur des résultats comme le régime d'assurance-maladie, les services sociaux et la réforme fiscale. Toutefois, les mesures prises par le gouvernement fédéral peuvent perturber la planification financière et les services publics des provinces. À l'instar des autres provinces, l'Ontario a besoin de la coopération du gouvernement fédéral pour relever les défis financiers, économiques et démographiques auxquels il est confronté. Il est plus important que jamais que tous les ordres de gouvernement unissent leurs efforts afin de réformer les services publics. Le temps est venu d'adopter un nouveau paradigme fédéral-provincial.

Le gouvernement de l'Ontario devrait amener le gouvernement fédéral à reconnaître que ses mesures créent des risques financiers pour l'Ontario. À l'heure actuelle, il y a quatre risques principaux :

- **Modification de l'assiette fiscale commune :** Une assiette commune pour l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés simplifie la production des déclarations de revenus. Le gouvernement fédéral a proposé des modifications concernant le fractionnement du revenu et les comptes d'épargne libres d'impôt qui pourraient réduire les revenus de l'Ontario de 1,3 milliard de dollars, car la province apporterait sans doute les mêmes modifications. De plus, étant donné que l'Ontario adopte certaines des mesures fiscales fédérales applicables aux entreprises, le gouvernement fédéral devrait modifier le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental uniquement après avoir consulté la province.
- **Modification du *Code criminel* du Canada :** Ces modifications alourdiraient la tâche des tribunaux et du système correctionnel de la province et, par conséquent, son fardeau financier. On prévoit que les nouvelles mesures législatives visant à sévir contre le crime hausseront considérablement les coûts pour l'Ontario. (Pour prendre connaissance de toutes les recommandations, voir le chapitre 14, Secteur de la justice.)
- **Réduction du financement des services de soutien pour les immigrants :** En 2005, les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont convenu d'accroître le financement des services provinciaux d'établissement pour les immigrants. Le gouvernement fédéral a réduit son financement de plus de 220 millions de dollars par rapport au montant convenu, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les services dispensés aux nouveaux arrivants en matière d'établissement, d'intégration, de formation linguistique et d'aide à l'emploi.
- **Hausse des coûts des services de santé à long terme supérieure à la hausse du financement fédéral :** Le TCS et le Fonds pour la réduction des temps d'attente doivent prendre fin en 2014. Le gouvernement fédéral prévoit hausser le financement accordé au titre du TCS de 6 % par année jusqu'en 2017, puis de l'accroître en fonction du PIB nominal du Canada, en établissant un taux plancher de 3 %. Nous recommandons de limiter la croissance des dépenses de l'Ontario consacrées aux services de santé à un niveau inférieur à ce taux afin d'équilibrer le budget d'ici 2017-2018. Toutefois, il est presque assuré que le taux de croissance des coûts des services de santé à long terme sera supérieur à celui du PIB nominal. Le nouveau taux de croissance fondé sur le PIB coûterait à l'Ontario environ 239 millions de dollars en 2017-2018. Ce montant pourrait s'élever à près de 421 millions de dollars si la croissance du PIB était inférieure à 3 %. Ces écarts

se creuseront au fil des ans. En limitant de cette façon les fonds versés au titre du TCS, la part minoritaire revenant au gouvernement fédéral du financement des services de santé en Ontario diminuera encore plus.

Mis à part les principaux transferts (TCS, Transfert canadien en matière de programmes sociaux [TCPS] et péréquation), le gouvernement fédéral ne s'est pas engagé à renouveler les autres transferts qui viennent à expiration. L'Ontario doit pouvoir compter sur un partenaire fédéral qui agit de façon prévisible.

Certains programmes fédéraux s'adressant directement à la population de l'Ontario ou certains arrangements financiers qui appuient les services provinciaux devraient être modernisés et réformés. La province devrait revendiquer la modification des programmes fédéraux qui ne servent pas adéquatement les intérêts de l'Ontario. (Le texte intégral des recommandations à ce sujet se trouve dans les chapitres pertinents.)

Péréquation : Le plafonnement de la péréquation limite la taille du programme au taux de croissance nominale du PIB national, malgré les disparités croissantes entre les provinces. Le programme ne tient pas compte entièrement de la richesse générée par les prix élevés des produits de base qu'exploitent d'autres régions du Canada et ne la répartit pas adéquatement. Il ne tient pas compte non plus des pressions plus intenses qui s'exercent sur les coûts en Ontario, lesquelles ont une incidence sur le coût des services publics. Le programme de péréquation devrait tenir compte entièrement des revenus générés par l'exploitation des ressources et des différences de prix entre les provinces.

Transfert canadien en matière de programmes sociaux : Le gouvernement fédéral génère des revenus en Ontario à un taux très proche d'un taux égal par habitant. Par l'entremise du TCPS, il rend ces fonds à la province selon un montant égal par habitant. Cette étape est inutile et inefficace, ne permet pas de rendre des comptes adéquats et manque de transparence. Le TCPS devrait être cédé aux provinces sous forme de points d'impôt. En d'autres termes, le gouvernement fédéral devrait réduire ses impôts afin que les provinces puissent accroître les leurs d'un montant équivalent qui n'aurait pas d'incidence sur les revenus.

Assurance-emploi : L'assurance-emploi ne répond pas aux besoins du marché du travail d'aujourd'hui. En 2010, bien que leur contribution ait représenté environ 40 % des primes d'AE, les Ontariennes et Ontariens n'ont touché que 32 % des prestations. En outre, bien que le taux de chômage de l'Ontario soit supérieur à la moyenne nationale, seuls 32 % des chômeurs ontariens ont droit à l'AE, ce qui a pour effet de restreindre leur admissibilité aux programmes de formation. Les modifications recommandées par le Mowat Centre for Policy Innovation permettraient aux travailleurs et aux employeurs ontariens d'obtenir de meilleurs résultats.

Aide au revenu pour les personnes handicapées : Les personnes ayant un handicap grave doivent surmonter des obstacles de taille pour se lancer sur le marché du travail et obtenir un emploi bien rémunéré. Ces personnes vulnérables ont accès à un filet de sécurité enchevêtré constitué de programmes fédéraux et provinciaux. Un programme national de soutien du revenu leur serait plus utile.

Politique d'immigration : L'immigration jouera un rôle de plus en plus important dans la croissance démographique et économique de l'Ontario. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le gouvernement fédéral a investi des sommes insuffisantes dans les services d'établissement des immigrants de la province et prévoit réduire ses dépenses à cet égard. En outre, la province n'est autorisée à nommer que 1 000 personnes dans le cadre de son PCP comparativement à 5 000 pour l'Alberta. La province devrait être en mesure d'influencer davantage la politique d'immigration. De plus, le gouvernement fédéral devrait céder la responsabilité des services d'immigration à l'Ontario et lui accorder les fonds nécessaires.

Programmes d'éducation pour les membres des Premières nations vivant dans une réserve : Il est essentiel de renforcer les programmes d'éducation dispensés dans les réserves afin d'améliorer les résultats socioéconomiques des peuples des Premières nations. Toutefois, les fonds accordés par le gouvernement fédéral par élève sont inférieurs à la moyenne provinciale. La province devrait exercer des pressions intenses sur le gouvernement fédéral afin qu'il accorde un financement adéquat. Si ces mesures, qui sont tout à fait justifiées et dont on a désespérément besoin, ne sont pas prises, la province devrait combler ce manque.

Énergie verte : Le gouvernement fédéral a peu soutenu les initiatives de l'Ontario en matière d'énergie verte. Pourtant, il a accordé des subventions totalisant 1,4 milliard de dollars par année aux secteurs du gaz et du pétrole. L'Ontario a besoin d'un soutien juste et équitable à l'égard de ses initiatives dans le domaine de l'énergie verte.

Collaborer afin de rationaliser les services publics : Les gouvernements provincial et fédéral devraient unir leurs efforts afin d'atténuer le chevauchement des services et le double emploi. Toute discussion à ce sujet pourrait porter d'abord sur l'inefficacité découlant du chevauchement des services d'emploi et de formation liée au marché du travail; l'efficacité des programmes fédéraux d'établissement des immigrants; les gains que chaque ordre de gouvernement pourrait réaliser s'il se spécialisait dans les services correctionnels ou de libération conditionnelle; la collaboration en matière de services transactionnels dispensés directement aux citoyens; les avantages d'une stratégie nationale de transport en commun; et la rationalisation des activités de protection de l'environnement et des règlements connexes.

Services d'emploi et de formation : La fragmentation des diverses ententes Canada-Ontario sur le marché du travail limite la capacité de la province à tirer parti des avantages découlant de services pleinement intégrés. Étant donné que plusieurs de ces ententes expireront après 2013-2014, on pourrait procéder à une réforme. Une plus grande souplesse permettrait à l'Ontario d'adapter l'ensemble des programmes liés au marché du travail à l'évolution des besoins de la main-d'oeuvre.

Services d'établissement et d'intégration des immigrants : Le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'Ontario dispensent tous deux des services d'établissement pour les immigrants. Toutefois, les nombreux chevauchements créent des problèmes d'efficacité et ont un effet négatif sur la coordination des services. Les autorités locales devraient être responsables de l'intégration des nouveaux arrivants, car elles peuvent répondre aux besoins régionaux. Bien que le gouvernement fédéral ait cédé les programmes d'établissement aux gouvernements de la Colombie-Britannique, du

Manitoba et du Québec, il refuse de le faire pour l'Ontario. Le gouvernement fédéral devrait céder la responsabilité de ces services à l'Ontario en lui accordant un financement adéquat.

Services correctionnels : Des services de réadaptation efficaces assurent la sécurité des collectivités et permettent de maîtriser les charges affectées aux services correctionnels. Toutefois, les modalités actuelles empêchent de tirer le meilleur parti de ces services. Les contrevenants condamnés à une peine de moins de deux ans purgent leur peine dans une prison provinciale, tandis que les autres sont incarcérés dans un pénitencier fédéral. Il n'y a pas suffisamment de détenus purgeant une peine de plus de six mois, mais de moins de deux ans pour que la province puisse fournir des services de réadaptation. Le gouvernement devrait étudier la possibilité de transférer au gouvernement fédéral la responsabilité des détenus qui purgent une peine de six mois ou plus, ce qui leur permettrait de se prévaloir des services de réadaptation fédéraux.

Services transactionnels pour les citoyens : ServiceOntario, qui réunit les services de plusieurs ministères sous un même toit et les rend donc facilement accessibles, a permis de réduire les temps d'attente, d'améliorer l'accessibilité et de réaliser des gains d'efficience. Les gouvernements fédéral et provincial ainsi que les administrations municipales devraient continuer de chercher des moyens d'unir leurs efforts.

Stratégie nationale de transport en commun : Les embouteillages sont un problème systémique présent d'un océan à l'autre. Ils nécessitent donc une approche nationale. Le Canada est le seul pays membre de l'OCDE n'ayant pas adopté de stratégie nationale de transport en commun.

Protection de l'environnement et règlements connexes : Les gouvernements fédéral et provincial assument la responsabilité de la gestion de l'environnement. Bien que ces deux ordres de gouvernement réalisent conjointement des évaluations environnementales, le travail n'est pas terminé. Le gouvernement fédéral revoit ses mesures législatives en la matière et s'est dit intéressé à éliminer le double emploi causé par les processus d'autorisation. Les deux gouvernements devraient poursuivre leurs efforts en vue d'adopter une solution axée sur le principe « un projet – une évaluation environnementale ».

Relations provinciales-municipales

Les municipalités dispensent un grand nombre de services, dont le logement social, l'aide sociale, la qualité de l'eau potable, le transport en commun, l'aménagement du territoire et la gestion des déchets, qui sont régis par des lois et des normes provinciales. La majeure partie des revenus des municipalités provient de sources locales, essentiellement des impôts fonciers. Les transferts provinciaux représentent près d'un cinquième des revenus des municipalités. Ces transferts comprennent la part provinciale du financement des programmes à frais partagés, ainsi que le financement inconditionnel du Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario (FPMO).

La province a accru considérablement son soutien aux municipalités depuis 2003, surtout dans le but de remédier au transfert de responsabilités qui a eu lieu au cours de la décennie précédente. À l'issue de l'Examen provincial-municipal du financement et du mode de prestation des services réalisé en 2008, la province s'est engagée à prendre en charge le coût de divers programmes municipaux au cours d'une période de 10 ans. La province accorde également des fonds aux municipalités pour leur infrastructure. Plusieurs chapitres du présent rapport contiennent des recommandations concernant les enjeux provinciaux-municipaux.

Il est à prévoir que le soutien aux municipalités augmentera de 5,2 % par année en moyenne jusqu'en 2018. Une grande partie de cette croissance provient de la dernière tranche de 500 millions de dollars de la prise en charge des coûts. Même si l'on en fait abstraction, les transferts aux municipalités afficheraient un taux de croissance beaucoup plus élevé que le taux annuel de 0,8 % que nous recommandons pour la croissance des dépenses de programmes globales. La Commission appuie la prise en charge des coûts et sait que toute modification à cet égard ne fait que transférer le problème financier sans le résoudre. La plupart des municipalités de la province peinent également à boucler leur budget. Malgré tout, nous croyons que pour respecter le plan global de restriction des dépenses, il convient de ne pas augmenter le total des transferts à un rythme aussi rapide. Nous recommandons de prolonger de deux ans, soit jusqu'en 2020, la période de prise en charge des coûts. Nous recommandons également que le FPMO décroisse de manière à atteindre les 500 millions de dollars prévus d'ici 2016.

La province et les municipalités devraient faire un suivi de la manière dont les municipalités investissent les économies dégagées en raison de la prise en charge des coûts par la province. Ce cadre de responsabilisation devrait mettre l'accent sur les nouvelles dépenses municipales en immobilisations.

La province et les municipalités utilisent la même assiette de l'impôt foncier. Cette source de revenus stable finance les services locaux et une partie des coûts de l'éducation élémentaire et secondaire. Toutefois, la pratique qui consiste à réduire les taux de l'impôt scolaire afin de contrebalancer les hausses découlant de la réévaluation a réduit les revenus générés par les impôts fonciers, qui servent à payer les coûts d'éducation. La province devrait maintenir des revenus stables en termes réels provenant de l'impôt scolaire. (On trouvera plus de renseignements à ce sujet dans le chapitre 18, Intégrité des revenus.)

Les ordres de gouvernement doivent unir leurs efforts afin de trouver la façon la plus efficiente de dispenser des services aux personnes qui en ont le plus besoin. Pour maintenir les services dans le contexte d'une croissance des dépenses limitée à 0,8 % par année, tous les intervenants, y compris les municipalités, doivent s'engager à les rendre plus efficients et à les transformer.

Annexe 1 : Recommandations de la Commission

Table des matières

Chapitre 1 : La nécessité de prendre des mesures financières décisives 71
Chapitre 3 : Notre mandat et notre approche 72
Chapitre 5 : Santé 76
Chapitre 6 : Éducation élémentaire et secondaire 88
Chapitre 7 : Éducation postsecondaire 93
Chapitre 8 : Programmes sociaux 96
Chapitre 9 : Services d'emploi et de formation 99
Chapitre 10 : Immigration 100
Chapitre 11 : Soutien des entreprises 101
Chapitre 12 : Infrastructure, biens immobiliers et électricité 103
Chapitre 13 : Environnement et richesses naturelles 105
Chapitre 14 : Secteur de la justice 106
Chapitre 15 : Relations de travail et rémunération 107
Chapitre 16 : Dépenses de fonctionnement et d'administration 109
Chapitre 17 : Entreprises publiques 111
Chapitre 18 : Intégrité des revenus 113
Chapitre 19 : Gestion du passif 116
Chapitre 20 : Relations intergouvernementales 118

Chapitre 1 : La nécessité de prendre des mesures financières décisives

Recommandation 1-1 : Nous recommandons que les changements annuels suivants soient apportés aux dépenses de programmes jusqu'en 2017-2018 :

- Soins de santé – plus 2,5 %
- Éducation (paliers primaire et secondaire) – plus 1,0 %
- Éducation postsecondaire (sauf formation) – plus 1,5 %
- Services sociaux – plus 0,5 %
- Tous les autres programmes – moins 2,4 %.

Chapitre 3 : Notre mandat et notre approche

Recommandation 3-1 : Ne pas simplement réduire les coûts. L'impératif de restreindre les dépenses devrait plutôt être l'occasion de réformer la prestation des programmes et des services. Une simple baisse des coûts peut permettre d'atteindre les objectifs de réduction du déficit à court terme, mais elle ne favorise pas la stabilité financière à long terme et ne permet pas d'adopter des réformes qui optimiseront les ressources financières.

Recommandation 3-2 : Éviter les réductions générales faites sans distinction, car cette approche brutale met sur le même pied les programmes utiles et efficients, et ceux qui sont désuets et mal gérés. Il s'agit d'une façon bête de procéder. Les dépenses devraient être alignées sur les priorités du gouvernement afin que les initiatives prioritaires bénéficient d'un financement adéquat et que les programmes de faible priorité fassent l'objet de réductions importantes ou soient carrément éliminés. Lorsqu'un gouvernement fait des réductions générales sans distinction, il se soustrait à sa responsabilité de prendre des décisions claires qui sont souvent difficiles.

Recommandation 3-3 : Éviter de fixer des objectifs quant à la taille de la fonction publique. Il faut fixer des objectifs quant aux extrants plutôt qu'en ce qui concerne les intrants et mettre l'accent sur le coût des programmes et des services ainsi que sur l'optimisation des ressources. La diminution des coûts des programmes et l'optimisation des ressources entraîneront inévitablement une réduction de la taille de la fonction publique.

Recommandation 3-4 : Le gouvernement ne devrait pas se fier excessivement au gel de l'embauche et à l'attrition pour réduire la taille de la fonction publique à la suite de la restriction des dépenses car, en général, ce genre d'approche détériore la qualité de la fonction publique pendant plusieurs années, voire pendant des décennies. Les mesures de réduction doivent viser les programmes et services moins prioritaires et moins efficients, ce qui entraînera une diminution du nombre d'employés travaillant dans ces secteurs. De façon générale, il faut s'efforcer de maintenir en poste les bons employés et se départir de ceux qui ne sont pas assez performants. Toutes les évaluations du personnel et toutes les primes qui lui sont accordées doivent être alignées sur ces objectifs. Par exemple, le gouvernement devrait continuer d'accorder des primes aux employés dont le rendement est supérieur aux exigences.

Recommandation 3-5 : Il ne faut pas conserver les biens ou services publics lorsqu'il existe de meilleures options. Il faut envisager de privatiser des biens et de confier la prestation de services au secteur privé lorsque cela est faisable. Nous suggérons de procéder ainsi uniquement si cela permet d'optimiser l'utilisation des deniers publics sans compromettre l'accès aux services, et non pour des raisons idéologiques. Dans le domaine de la planification budgétaire, il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué. Si on prévoit vendre des biens, il ne faut pas intégrer dans le budget les revenus que l'on prévoit tirer de cette vente, car il y a toujours un degré d'incertitude quant au temps nécessaire pour la vente, au traitement comptable et à la valeur marchande ultime des biens. Il faut plutôt comptabiliser la vente de façon appropriée lorsqu'elle a lieu.

Recommandation 3-6 : Le temps nécessaire pour rétablir l'équilibre budgétaire de façon durable a une grande incidence sur la nature de l'approche suivie. Les corrections traditionnelles apportées à court terme ne suffiront pas et, dans bien des cas, ne seront pas appropriées. En voici des exemples : la vente de biens uniquement pour créer une rentrée de fonds unique; le gel des salaires ou des primes accordées aux cadres; le report d'investissements dans les immobilisations et d'autres dépenses nécessaires. On ne peut se contenter d'adopter un comportement passif. La restriction des dépenses doit être liée de façon rigoureuse et cohérente à une réforme permanente du mode de fonctionnement du gouvernement afin que les mesures de restriction produisent des résultats durables à long terme.

Recommandation 3-7 : Quand il aura décidé quelle sera sa réponse au présent rapport, le gouvernement devrait commencer par rédiger un document officiel faisant état de sa vision et de la voie qui mènera à la réalisation de l'objectif. D'autres gouvernements ont créé un tel outil par le passé. En 1984, le gouvernement Mulroney a publié un document intitulé *Un programme de renouveau économique*. Dans ce vaste rapport, il décrivait toutes les mesures qu'il entendait mettre en oeuvre. Le gouvernement Chrétien a fait de même en 1994 en publiant deux documents dont on se souvient davantage pour leur couleur – le Livre mauve et le Livre gris – que pour leur titre. En plus de renseigner le public sur les changements qui seraient apportés, ces documents sont devenus un texte de référence pour tous les bureaucrates, qui ont pu voir le rôle que jouaient leurs programmes et leurs activités au sein du gouvernement.

Recommandation 3-8 : Accorder davantage la priorité aux programmes et activités qui permettent d'investir dans l'avenir qu'à ceux qui maintiennent le statu quo. Il n'est jamais facile de procéder ainsi. Un grand nombre de personnes préfèrent maintenir le statu quo que de se tourner vers l'avenir. Il incombe au gouvernement de remédier à cela. Comme l'a déclaré Lester Thurow, économiste au Massachusetts Institute of Technology, « le rôle du gouvernement dans une société capitaliste est de représenter l'avenir au présent ».

Recommandation 3-9 : L'élaboration des politiques et la prestation des services publics en général devraient davantage être fondées sur des éléments probants, ce qui nécessite des objectifs clairement définis et reposant sur des preuves et recherches solides. Le gouvernement devrait recueillir des données permettant de déterminer si ces objectifs ont été atteints et, le cas échéant, avec quel degré d'efficience. Les cadres devraient être responsables de la réalisation des objectifs. De plus, si ceux-ci ne sont pas atteints, des modifications devraient être apportées aux programmes et aux services. Il faut communiquer l'information de façon transparente et effectuer des vérifications. Le modèle fondé sur des éléments probants devrait être appliqué aux efforts fructueux déployés par les fonctionnaires et les ministères en vue d'atteindre les objectifs. De plus, les ministères ainsi que les organismes et entités qui rendent des comptes au gouvernement devraient avoir la latitude nécessaire pour se livrer à leurs activités de façon efficiente.

Recommandation 3-10 : Cela soulève une question épineuse à laquelle sont confrontés tous les gouvernements. D'une part, les gouvernements doivent réduire le plus possible le coût de leurs activités. D'autre part, ils doivent imposer des règles et une obligation de rendre des comptes pour empêcher la mauvaise utilisation des deniers publics. Tous les gouvernements doivent établir un équilibre entre ces obligations contradictoires. Nous estimons qu'il faut remettre les pendules à l'heure, car les règles sont devenues excessives. Le gouvernement a du mal à réagir de façon rapide et cohérente. Par exemple, dans bien des cas, il met trop de temps à traiter des demandes de propositions mineures ou à obtenir les fournitures requises de façon uniforme parce qu'il doit émettre une série de demandes de propositions. Lorsqu'il y a trop de règles, comme c'est le cas actuellement, les fonctionnaires et les fournisseurs du secteur privé doivent réaffecter, voire accroître, leur personnel pour veiller au respect des exigences de conformité et de présentation de rapports même si, dans bien des cas, l'information fournie n'est pas utilisée par le destinataire pour favoriser des modifications aux politiques ou à la prestation des services. Bien qu'il ne soit pas possible de comptabiliser tous les coûts de la surveillance de la conformité et de les comparer aux avantages obtenus, nous estimons qu'il y a un trop grand nombre d'observateurs par rapport au nombre de personnes qui effectuent le travail. Le gouvernement doit établir un nouvel équilibre.

Recommandation 3-11 : Les limites qui séparent les activités du secteur public de celles du secteur privé devraient être modifiées et, dans certains cas, éliminées. En général, le gouvernement devrait continuer d'élaborer les politiques, bien que divers intervenants et groupes communautaires pourraient et devraient y participer davantage. Des groupes externes devraient même fournir des conseils aux entités les plus importantes du gouvernement chargées de prendre des décisions, notamment le Conseil des ministres.

Recommandation 3-12 : Les fournisseurs de services du secteur public devraient affecter leurs employés à un emploi où ils remplissent leurs fonctions de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible et au coût le plus abordable. Les médecins ne devraient pas effectuer des tâches qui pourraient être accomplies de façon plus efficiente et à plus faible coût par des adjoints au médecin, du personnel infirmier autorisé, des infirmières praticiennes ou des pharmaciens. Les chargés de cas ne devraient pas remplir toutes les formalités liées à l'aide sociale, à l'emploi ou à la formation lorsque les clients acceptent et sont capables de recevoir des services par téléphone ou par Internet. Dans le secteur des services policiers, les fonctions non essentielles comme l'entrée de données pourraient être remplies par du personnel de bureau plutôt que par des agents dont le temps et les capacités seraient utilisés à meilleur escient à d'autres fins.

Recommandation 3-13 : Il faut cerner des thèmes de réforme communs afin de réaliser des économies d'échelle et de simplifier les communications. Ces thèmes comprendraient l'adoption d'un mode d'élaboration des politiques et de prestation des services fondé sur des éléments probants; des modèles plus efficients pour la prestation des services dans tous les secteurs où il y a interaction avec le public; l'utilisation efficiente des biens de la Couronne et l'obtention de taux de rendement adéquats grâce à ces biens; et la fusion d'activités administratives comme la technologie de l'information et les ressources humaines.

Recommandation 3-14 : La réforme doit être de grande envergure et se faire rapidement. La tendance naturelle est d'envisager chaque mesure de réforme séparément, selon une longue échéance. Il faut résister à cette tendance, car cette approche ne s'est pas avérée fructueuse par le passé et, ce qui est plus important, elle va à l'encontre de notre mandat d'équilibrer le budget d'ici 2017-2018. Premièrement, le gouvernement devra mettre en oeuvre toutes les réformes que nous recommandons – ou à tout le moins des mesures financières raisonnables semblables – afin de limiter la croissance des dépenses de programmes de façon à parvenir à l'équilibre budgétaire d'ici 2017-2018. Le gouvernement ne doit pas choisir uniquement les réformes qui lui plaisent et laisser de côté celles qu'il juge inacceptables. Deuxièmement, le processus de restriction des dépenses sera couronné de succès uniquement si le public estime que les réformes sont justes. Des mesures de grande envergure feront en sorte que le public perçoive la réforme ainsi au lieu de croire qu'un certain nombre de programmes ont été ciblés injustement. Troisièmement, nous savons tous que les changements sont perturbateurs, mais il n'est pas plus facile d'avaler la pilule si le processus s'éternise. En fait, cela ne fera que décourager les fonctionnaires et les personnes recevant des services du gouvernement, et remettre à plus tard la mise en place d'un nouveau système efficient. Certes, il y a des limites à la capacité de la fonction publique d'amorcer, de réaliser et de surveiller les changements. Toutefois, lorsque les paramètres financiers auront été établis, d'abord pour les ministères puis pour les programmes, un grand nombre des réformes seront mises en oeuvre par des exécutants.

Chapitre 5 : Santé

Recommandation 5-1 : Élaborer et rendre public un plan global comprenant des mesures pour s'attaquer aux problèmes du secteur de la santé au cours des 20 prochaines années. Le plan devrait énoncer des objectifs et des solutions qui s'articulent autour des principes suivants :

- Le système devrait être centré sur le patient et non sur les établissements et les praticiens du système de soins de santé.
- Le plan devrait focaliser sur la coordination des services aux patients dans le cadre d'une approche systémique intégrée.
- Les réformes devraient tenir compte des changements et des défis liés aux caractéristiques démographiques et aux modes de vie en mettant davantage l'accès sur les soins aux malades chroniques que sur les soins actifs.
- Au palier provincial, le système doit pouvoir planifier la capacité des soins de santé; il doit examiner les besoins en santé de la population et prévoir les installations, les services, le financement et les ressources humaines qui seront nécessaires pour y répondre.
- Les politiques devraient être fondées sur des données probantes permettant de déterminer quels sont les services, les interventions, les appareils et accessoires et les médicaments efficaces, efficients et admissibles au financement public.
- On devrait mettre davantage l'accent sur la prévention des problèmes de santé, y compris le rôle que pourrait jouer la santé publique pour atteindre ce but.
- Il faudrait s'assurer que les données sur la santé sont recueillies avec efficience et partagées.
- Le financement versé aux fournisseurs devrait être fondé principalement sur leur capacité à répondre aux besoins des patients tout au long du continuum de soins.
- La qualité des soins peut et devrait être améliorée en dépit de la nécessité de limiter la hausse des dépenses; qualité des soins et retenue dans les dépenses doivent aller de pair.

Recommandation 5-2 : Évaluer toutes les propositions de changement qui comprennent des mesures d'efficience et des économies en fonction de la vision et du plan élaborés ci-dessus.

Recommandation 5-3 : Diriger tous les patients qui n'ont pas besoin de soins actifs vers une forme de soins plus appropriée que les hôpitaux qui sera moins coûteuse, améliorera l'expérience du patient et réduira son exposition à de nouveaux risques pour la santé.

Recommandation 5-4 : Recourir davantage aux soins à domicile, s'il y a lieu, pour réduire les coûts sans compromettre l'excellence des soins. Par exemple, on devrait davantage recourir aux soins à domicile pour la convalescence après des interventions comme la chirurgie de la hanche ou du genou.

Recommandation 5-5 : Pour améliorer la coordination des soins aux patients, tous les services de santé d'une région doivent être intégrés.

Recommandation 5-6 : Plafonner la croissance annuelle du budget du gouvernement en santé à 2,5 % ou moins jusqu'en 2017-2018. Par la suite, les hausses annuelles des coûts de santé doivent être limitées à 5 % tout au plus, si l'on veut maintenir l'équilibre budgétaire sans qu'il soit nécessaire de hausser les impôts ou de pratiquer des compressions inacceptables dans d'autres services publics.

Recommandation 5-7 : Favoriser un changement graduel vers des mécanismes qui assurent un continuum de soins et la prestation des soins dans la communauté. Le financement des soins communautaires devra peut-être croître à un taux plus élevé à court et à moyen terme afin de bâtir la capacité nécessaire pour réduire la pression exercée sur les établissements de soins actifs; par ailleurs, en mettant moins l'accent sur les hôpitaux, leurs budgets pourraient croître moins rapidement que la moyenne.

Recommandation 5-8 : Contenir les dépenses en s'assurant que la conception globale du système de soins de santé soit plus efficiente et en trouvant des gains d'efficience dans ses diverses composantes.

Recommandation 5-9 : Ne pas appliquer le même degré de retenue financière à tous les éléments du système de soins de santé. Certains aspects, comme les soins communautaires et la santé mentale, devront connaître une croissance plus rapide que la moyenne.

Recommandation 5-10 : Établir les principes globaux touchant les soins de santé à l'échelle de la province, mais maintenir la prestation des services de santé au palier régional.

Recommandation 5-11 : Une autorité de santé régionale devrait clairement être désignée en tant que point central de l'intégration des services et des établissements pour tout le continuum de soins dans un secteur géographique.

Recommandation 5-12 : Réduire le nombre d'organismes avec lesquels les réseaux locaux d'intégration des services de santé font affaire au quotidien.

Recommandation 5-13 : La fusion des agences de santé ou de leurs conseils devrait se faire lorsqu'elle est appropriée, et toutes les nouvelles agences nées d'une fusion devraient être des entités juridiquement distinctes pour limiter les coûts importants d'harmonisation et d'adaptation de la main-d'oeuvre.

Recommandation 5-14 : Établir un conseil consultatif dans chaque réseau local d'intégration des services de santé où les intervenants régionaux du système de soins de santé, notamment les hôpitaux communautaires, les médecins, les soins communautaires et les foyers de soins de longue durée seront adéquatement représentés.

Recommandation 5-15 : Les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent intégrer les soins à l'échelle du système grâce à l'échange des renseignements sur les patients entre les fournisseurs de soins de santé, à la coordination des décisions et à l'allocation des ressources en fonction des besoins régionaux.

Recommandation 5-16 : Échanger des données et des renseignements pour mieux comprendre et gérer les incidences financières des affections chroniques et complexes et des patients à risque ayant des problèmes de santé mentale et de dépendances (voir recommandations 5-37 à 5-41 pour de plus amples renseignements sur la gestion de leurs soins).

Recommandation 5-17 : Utiliser les renseignements issus des modèles de financement, tels que le Modèle d'allocation fondée sur la santé (MAS), pour examiner s'il y a des endroits où les services ne sont pas fournis également entre les régions sanitaires et évaluer continuellement les progrès de chaque réseau local d'intégration des services de santé dans la gestion des grands utilisateurs du système de santé (voir recommandations 5-50 à 5-73 pour de plus amples renseignements sur le MAS).

Recommandation 5-18 : Dans la mesure du possible, les services devraient être dispensés par les fournisseurs de soins les moins coûteux. Mettre à contribution le champ d'activité complet de tout le spectre des fournisseurs de soins.

Recommandation 5-19 : Une perspective plus globale devrait être appliquée aux décisions prises quant au champ d'activité des professionnels de la santé. Le gouvernement devrait jouer un rôle plus actif en collaboration avec les ordres professionnels pour appliquer une approche systémique au lieu de traiter chaque profession isolément.

Recommandation 5-20 : Maximiser les occasions de recourir aux services d'infirmières praticiennes dans le but d'être plus efficients tout en maintenant l'excellence des soins.

Recommandation 5-21 : Former plus d'infirmières et d'infirmiers dans les programmes des collèges et des universités pour répondre à la demande accrue de personnel infirmier.

Recommandation 5-22 : Recourir davantage aux préposés aux services de soutien à la personne et les intégrer dans les équipes avec les infirmières praticiennes, les infirmières autorisées et d'autres membres du personnel, au besoin, pour optimiser les soins aux patients.

Recommandation 5-23 : Les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent utiliser le financement comme moyen d'encourager les hôpitaux et les autres fournisseurs de soins de santé à mettre à contribution toute l'étendue du champ d'activité de leur personnel.

Recommandation 5-24 : Apporter des modifications à la *Loi de 1991 sur les pharmaciens* afin d'élargir le champ d'exercice de la profession de pharmacien. Il s'agirait d'élaborer des règlements pour permettre aux pharmaciens d'administrer des injections et des inhalations de routine ainsi que des vaccins.

Recommandation 5-25 : Les réseaux locaux d'intégration des services de santé ne devraient pas soutenir les plans d'immobilisations des hôpitaux visant à élargir les services de soins externes. Les hôpitaux devraient s'occuper des affaires hospitalières, tandis que d'autres entités comme les centres d'accès aux soins communautaires (CASC) et les fournisseurs de soins de santé privés devraient être responsables de la prestation des services de soins externes. Les CASC et les fournisseurs de soins de santé privés ont démontré leur capacité à faire ce travail à un coût moindre que les hôpitaux.

Recommandation 5-26 : Résister à la tentation naturelle de bâtir plus d'établissements de soins de longue durée pour la population vieillissante jusqu'à ce que le gouvernement puisse évaluer ce qui peut être fait en insistant davantage sur l'utilisation des soins à domicile soutenus par des services communautaires. Les soins à domicile sont moins coûteux et devraient générer une plus grande satisfaction de la population.

Recommandation 5-27 : Conférer aux réseaux locaux d'intégration des services de santé le pouvoir, la responsabilité et les ressources nécessaires pour surveiller la santé dans la région, y compris allouer les budgets, responsabiliser les intervenants et établir les mécanismes incitatifs.

Recommandation 5-28 : Lier la rémunération des présidents-directeurs généraux et des cadres supérieurs de toutes les composantes du système de soins de santé à l'obtention de résultats stratégiques ciblés pour la santé, plutôt qu'au nombre d'interventions pratiquées, en vertu d'un cadre de rémunération au rendement. Cette approche de rémunération au rendement devrait être reproduite dans chaque hôpital, centre d'accès aux soins communautaires, établissement de soins de longue durée, etc., chez les médecins et les travailleurs de la santé.

Recommandation 5-29 : Favoriser la transparence au chapitre des salaires des présidents-directeurs généraux, des chefs de direction et des cadres supérieurs de tout le système de soins de santé en rendant publics, au moment opportun, des renseignements exhaustifs sur la rémunération.

Recommandation 5-30 : Affecter les fonds de manière à répondre aux besoins des patients à mesure qu'ils progressent le long du continuum de soins.

Recommandation 5-31 : Certaines régions ont créé des fonctions de « navigateurs administratifs du système » qui coordonnent les rendez-vous et aident les patients à remplir les différents formulaires et formalités. Les réseaux locaux d'intégration des services de santé devraient s'assurer qu'il y a suffisamment de personnes dans ce rôle à l'échelle du système de soins de santé.

Recommandation 5-32 : Attribuer aux fournisseurs de soins primaires et aux médecins des équipes de santé familiale (ESF) ou des cliniques spécialisées le rôle de « quart-arrière » pour suivre les patients qui progressent dans le système intégré de soins de santé. Les ESF devraient travailler de pair avec les navigateurs administratifs du système et les hospitalistes pour suivre leurs patients hospitalisés, de l'admission au congé (voir la recommandation 5-55 sur les hospitalistes pour de plus amples renseignements).

Recommandation 5-33 : Lier étroitement les centres d'accès aux soins communautaires (CASC) aux réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) afin d'améliorer la gestion de cas. Les options possibles devraient être examinées quant à la nature de cette intégration. Celle-ci pourrait prendre la forme d'une collaboration entre les deux entités ou de l'intégration en bonne et due forme des CASC dans cet aspect clé du travail des RLISS.

Recommandation 5-34 : Exiger des hôpitaux qu'ils mettent les sommaires de congé à la disposition des autres fournisseurs de soins (omnipraticiens, fournisseurs de soins à domicile), par voie électronique, immédiatement.

Recommandation 5-35 : Fournir les résultats des tests de laboratoire par voie électronique pour les rendre disponibles plus rapidement et plus efficacement, et protéger les renseignements personnels des patients.

Recommandation 5-36 : Réduire les absences et les visites au cabinet du médecin pour les Ontariennes et Ontariens, et améliorer la satisfaction des patients, par l'échange de messages sécurisés entre les patients et les fournisseurs de soins ainsi que la prise de rendez-vous en ligne, l'accès aux résultats des tests pour les patients et les demandes de renouvellement d'ordonnances en ligne.

Recommandation 5-37 : Les patients ayant des affections complexes devraient être pris en charge par des équipes multidisciplinaires afin de maximiser la coordination avec les équipes de santé familiale et les autres fournisseurs de soins communautaires.

Recommandation 5-38 : Les soins aux malades chroniques devraient être dispensés par des organismes de soins communautaires et de soins à domicile dans toute la mesure du possible.

Recommandation 5-39 : Aller au-devant des patients qui ont besoin de soins préventifs, en particulier ceux qui ont une maladie chronique et ceux qui ont besoin d'aide pour la gestion des médicaments, au lieu d'attendre qu'ils viennent chercher des services. Utiliser les dossiers médicaux électroniques, les outils d'aide à la décision et l'envoi de messages sécurisés aux Ontariennes et aux Ontariens pour atteindre ces buts.

Recommandation 5-40 : Réduire la mortalité, les hospitalisations et les coûts tout en améliorant la satisfaction des patients en liant les Ontariennes et Ontariens ayant des maladies chroniques graves (p. ex., insuffisance cardiaque congestive) à un système de monitorage et de soutien continu par le recours accru aux télésoins à domicile.

Recommandation 5-41 : Centraliser la gestion des maladies chroniques en créant des organismes de coordination pour les affections chroniques, dont les problèmes de santé mentale, les maladies du coeur, les AVC et les maladies rénales, selon le modèle d'Action Cancer Ontario.

Recommandation 5-42 : Affecter suffisamment de ressources aux réseaux locaux d'intégration des services de santé pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions élargies. Les ressources supplémentaires devraient venir en grande partie du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, ce qui nécessiterait la mutation d'un nombre important d'employés.

Recommandation 5-43 : Établir des structures pour préciser la hiérarchie des responsabilités jusqu'aux réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) et l'obligation redditionnelle des RLISS envers le ministère de la Santé et des Soins de longue durée.

Recommandation 5-44 : Les décisions stratégiques en matière de santé devraient se prendre à l'extérieur du contexte des négociations avec l'Ontario Medical Association et inclure d'autres intervenants.

Recommandation 5-45 : L'Institut de recherche en services de santé et Qualité des services de santé Ontario doivent travailler de pair et intégrer leur expertise respective dans des recommandations pratiques destinées aux fournisseurs de soins de santé.

Recommandation 5-46 : À mesure qu'un ensemble de pratiques est établi, élargir le mandat de Qualité des services de santé Ontario pour en faire un organisme de réglementation chargé de mettre en application des directives fondées sur des preuves servant à orienter les décisions en matière de traitement et les interventions assurées par l'Assurance-santé de l'Ontario.

Recommandation 5-47 : Rendre public tout le travail de Qualité des services de santé Ontario. Utiliser les données trouvées pour façonner les directives sur les pratiques et établir ce qui sera couvert par l'Assurance-santé de l'Ontario.

Recommandation 5-48 : L'Institut de recherche en services de santé doit poursuivre son travail sur le plan de l'efficience.

Recommandation 5-49 : Envisager la possibilité de mettre sur pied une entité nationale semblable à celle de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour réunir et améliorer les orientations stratégiques fondées sur des preuves ainsi que pour accroître la collaboration sur les enjeux qui touchent toutes les compétences. Cette entité pourrait servir de forum et fournir un secrétariat ayant une capacité d'analyse. Elle pourrait loger au Conseil des ministres de la santé ou au Conseil des sous-ministres de la santé. Le gouvernement fédéral devrait participer.

Recommandation 5-50 : Utiliser les données du Modèle d'allocation fondée sur la santé (MAS) pour établir la rémunération appropriée pour les interventions et cesser d'utiliser les coûts moyens pour fixer les paiements aux hôpitaux (voir les recommandations 5-17 et 5-73 pour de plus amples renseignements sur le MAS).

Recommandation 5-51 : Créer une combinaison de financement fondé sur les activités (c.-à-d. financement lié aux interventions ou aux résultats) et de financement de base géré conformément aux ententes de responsabilisation.

Recommandation 5-52 : Élaborer des politiques visant à faire en sorte que l'accès au système de soins de santé se fasse non plus par l'entremise des urgences des établissements de soins actifs, mais plutôt par l'entremise des soins communautaires (c.-à-d. cliniques sans rendez-vous et équipes de santé familiale), des soins à domicile et, dans certains cas, des soins de longue durée.

Recommandation 5-53 : Encourager les hôpitaux à se spécialiser, pour que tous n'essaient pas d'offrir tous les services quels que soient leurs avantages comparatifs.

Recommandation 5-54 : Étant donné le fardeau que représentent les patients en attente d'un autre niveau de soins (ANS) sur la capacité des hôpitaux, ces derniers doivent devenir plus efficaces dans l'optimisation de leur capacité tout en appliquant les meilleures pratiques concernant la planification des sorties. En outre, les petits hôpitaux ayant un grand nombre de patients en attente d'un ANS doivent être évalués dans le but de redéfinir leur rôle dans les soins aux personnes âgées. Encore une fois, un financement adéquat devrait être prévu.

Recommandation 5-55 : Recourir aux services des hospitalistes pour coordonner les soins aux patients hospitalisés de l'admission au congé. Les hospitalistes devraient collaborer avec les équipes de santé familiale pour mieux coordonner le cheminement d'un patient le long du continuum de soins de santé (soins actifs, réadaptation, soins de longue durée, soins communautaires et soins à domicile).

Recommandation 5-56 : Placer les soins primaires au coeur d'un nouveau modèle de soins de santé intégré.

Recommandation 5-57 : Les autorités de santé régionales doivent intégrer les médecins dans un système de santé avec inscription des clients et adopter les mesures nécessaires pour s'attaquer aux questions de rémunération au sein des disciplines, c.-à-d. la combinaison appropriée d'honoraires/paiement par capitation et paiement à l'acte.

Recommandation 5-58 : Réduire la nature d'entreprise à propriétaire unique des cabinets de nombreux médecins de soins primaires et encourager une plus grande intégration interdisciplinaire par des incitatifs au rendement et la reddition de comptes.

Recommandation 5-59 : Rémunérer les médecins selon un modèle combinant honoraires/paiement par capitation et paiement à l'acte; l'équilibre entre les deux modes de paiement se situerait probablement dans une proportion autour de 70 % et 30 % respectivement.

Recommandation 5-60 : Négocier intensivement avec l'Ontario Medical Association en vue de la prochaine entente.

Recommandation 5-61 : Modifier les barèmes des honoraires au moment opportun pour tenir compte des améliorations technologiques, et appliquer les économies réalisées à la réduction des dépenses en santé.

Recommandation 5-62 : Faire des équipes de santé familiale (ESF) la norme au chapitre des soins primaires et concevoir la structure incitative de la rémunération des médecins de manière à favoriser ce développement. Les principales caractéristiques des ESF comprennent ce qui suit :

- L'autorité de santé régionale devrait jouer un rôle de premier plan dans la détermination de leurs liens avec le reste du système de soins de santé et établir les règles de base régissant leur fonctionnement.
- Les ESF devraient se concentrer sur les résultats plutôt que sur les interventions en santé. Leur fonctionnement devrait être resserré par des objectifs, l'obligation de rendre des comptes et un système de collecte des données.
- Mener des recherches pour déterminer la taille optimale des ESF, compte tenu de facteurs comme la géographie et les caractéristiques démographiques des patients. Il est essentiel d'établir un équilibre entre les économies d'échelle et le maintien de liens personnels entre les fournisseurs de soins de santé et les patients; les ESF doivent avoir la capacité nécessaire pour soutenir un large éventail de fournisseurs de soins et l'administration connexe, notamment la responsabilité de suivre les patients dans le système. Certains intervenants ont indiqué à la Commission qu'une ESF optimale, dans les grandes collectivités, devrait compter de 8 à 15 médecins ayant un plus large éventail de spécialités qu'actuellement. À l'heure actuelle, les ESF comptent généralement de trois à huit médecins.
- Pour fournir une gamme de services à plus bas coût, inclure d'autres professionnels de la santé dans les ESF (infirmières praticiennes, infirmières autorisées, diététistes et sages-femmes, par exemple). Des praticiens non inscrits, comme les physiothérapeutes et les massothérapeutes, feraient également partie des ESF, mais ils fourniraient tous leurs services selon le principe de recouvrement des coûts.

Recommandation 5-63 : Obliger les équipes de santé familiale (ESF) à accepter les patients qui les choisissent; les ESF devraient collaborer avec chaque patient pour le lier avec le groupe de fournisseurs de soins le plus approprié.

Recommandation 5-64 : Les autorités de santé régionales devraient établir des incitatifs visant à dissuader les équipes de santé familiale de diriger les patients vers les fournisseurs de soins actifs.

Recommandation 5-65 : Les autorités de santé régionales devraient également être chargées d'affecter les gros utilisateurs du système de soins de santé à l'équipe de santé familiale (ESF) appropriée. Si, par exemple, il y a 300 gros utilisateurs dans une région et trois ESF, l'autorité de santé régionale essaierait d'orienter 100 patients vers chaque ESF, pour faire en sorte qu'aucune ne soit surchargée.

Recommandation 5-66 : Parce que les équipes de santé familiale (ESF) seront chargées de suivre les patients, elles devront mettre en place un volet administratif ayant la masse critique pour effectuer ce travail. Un certain nombre d'ESF devraient se partager ce volet administratif.

Recommandation 5-67 : De meilleurs soins doivent être offerts en dehors des heures d'ouverture, et des services téléphoniques et Internet devraient diriger les patients vers le fournisseur de soins le plus approprié et le plus pratique.

Recommandation 5-68 : Il faut encourager les équipes de santé familiale à inclure des spécialistes supplémentaires, ce qui réduira les recommandations externes et facilitera le suivi des patients.

Recommandation 5-69 : Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée devrait donner aux équipes de santé familiale la souplesse nécessaire pour partager les spécialistes en permettant les contrats à temps partiel.

Recommandation 5-70 : Les médecins des équipes de santé familiale doivent commencer à entamer des discussions avec leurs patients d'âge moyen sur les soins de fin de vie.

Recommandation 5-71 : Améliorer l'accès aux soins (p. ex., dans les collectivités éloignées) et la productivité des spécialistes par le triage et l'aiguillage des patients vers les services de télémédecine (p. ex., télédermatologie, téléophtalmologie) lorsque cela est approprié.

Recommandation 5-72 : Il faudrait éliminer les incitatifs contre-productifs qui minent la qualité et l'efficience des soins. Par exemple, les médecins sont pénalisés lorsqu'un de leurs patients se rend à une autre clinique sans rendez-vous, mais non lorsqu'il se rend au service des urgences d'un hôpital. De façon plus générale, le modèle de paiement à l'acte fournit un incitatif pour la pratique d'interventions médicales sans que la qualité et l'efficience des soins ne soient suffisamment prises en compte. La question de ces incitatifs doit être abordée en concentrant les négociations avec l'Ontario Medical Association davantage sur la qualité des soins et en modifiant le système de paiement pour les médecins et dans tout le système de soins de santé.

Recommandation 5-73 : Le modèle décrit dans les recommandations ci-dessus doit être soutenu par un solide système de collecte et d'échange de données qui permet la création des dossiers nécessaires. Par exemple, le modèle fonctionne uniquement si nous savons combien de patients *ne* se rendent *pas* aux urgences ou combien de patients diabétiques *ne* connaissent *pas* de complications (voir recommandations 5-17 et 5-50 sur les données du Modèle d'allocation fondée sur la santé pour de plus amples renseignements).

Recommandation 5-74 : Mettre davantage l'accent sur les soins à domicile, soutenus par les ressources nécessaires, particulièrement au palier communautaire.

Recommandation 5-75 : Jumeler les personnes âgées aux services dont elles ont besoin en ayant recours au premier fournisseur de soins disponible, réduire le nombre de jours d'attente d'un autre niveau de soins et améliorer la coordination des soins par l'utilisation d'outils de gestion des aiguillages vers les soins de longue durée, les soins à domicile et les services communautaires.

Recommandation 5-76 : Mettre en oeuvre les recommandations contenues dans *Assurer les soins nécessaires à notre population vieillissante : la question des autres niveaux de soins – Rapport présenté à la ministre de la Santé et des Soins de longue durée*, un rapport rédigé par le D[r] David Walker et publié en août 2011.

Recommandation 5-77 : Outre les recommandations formulées dans le rapport du D[r] Walker intitulé *Assurer les soins nécessaires à notre population vieillissante : la question des autres niveaux de soins*, publié en août 2011, il est nécessaire d'offrir plus de soins palliatifs variés, à domicile et dans les maisons de soins palliatifs.

Recommandation 5-78 : Intégrer le système de santé publique aux autres composantes du système de santé (c.-à-d. les réseaux locaux d'intégration des services de santé).

Recommandation 5-79 : Revoir le modèle de financement actuel qui exige des municipalités des fonds de contrepartie équivalents à 25 % au titre des dépenses en santé publique.

Recommandation 5-80 : Envisager de reprendre en charge tout le secteur de la santé publique afin d'assurer une meilleure intégration avec le système de soins de santé et éviter les pressions financières actuelles.

Recommandation 5-81 : Améliorer la coordination dans le système de santé publique, non seulement entre les bureaux de santé publique, mais également entre les hôpitaux, les fournisseurs de soins communautaires et les médecins de soins primaires.

Recommandation 5-82 : Reproduire en Ontario l'initiative *Act Now* de la Colombie-Britannique, que l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a qualifiée de meilleure pratique en matière de promotion de la santé et de prévention des maladies chroniques.

Recommandation 5-83 : Veiller à ce que les médecins examinent les questions de régime alimentaire et d'exercice avant de prescrire des médicaments lorsqu'ils traitent des problèmes de santé comme les maladies cardiovasculaires et le diabète de type 2 tardif.

Recommandation 5-84 : Il faudrait prendre plus de mesures pour promouvoir la santé de la population et les modes de vie sains et pour renverser la tendance en matière d'obésité chez les enfants, en particulier par l'entremise des écoles.

Recommandation 5-85 : Collaborer avec le gouvernement fédéral relativement à l'information sur la nutrition et, s'il y a lieu, à la réglementation dans ce domaine.

Recommandation 5-86 : Les écoles de médecine devraient instruire les étudiantes et étudiants sur le « système », pour qu'ils puissent mieux comprendre la place qu'occupent les médecins dans le système de soins de santé, par exemple, comment répondre aux besoins de patients avec efficience et efficacité, mais en utilisant moins de ressources en reliant différentes parties du système de soins de santé.

Recommandation 5-87 : On doit faire mieux afin de déterminer les professions de la santé et les emplacements qui connaissent actuellement des pénuries ou qui risquent d'en connaître.

Recommandation 5-88 : Lier le Programme des médicaments de l'Ontario plus directement au revenu.

Recommandation 5-89 : Contribuer à réduire les erreurs de médication par l'utilisation de moyens électroniques pour faire des recoupements dans les cas de prescriptions multiples.

Recommandation 5-90 : Réduire l'utilisation illicite de médicaments sur ordonnance par l'utilisation de systèmes d'information sur les médicaments.

Recommandation 5-91 : De concert avec les autres provinces, examiner la possibilité d'établir une entité nationale qui fixerait un prix commun pour les médicaments à l'échelle du Canada (à tout le moins dans les provinces qui participeraient au programme).

Recommandation 5-92 : Comparer les médicaments pour déterminer lesquels sont les plus efficients pour traiter une maladie donnée.

Recommandation 5-93 : Collaborer avec le gouvernement fédéral pour faire en sorte qu'une entente de libre-échange entre le Canada et l'Union européenne n'entrave pas l'utilisation accrue des médicaments génériques en Ontario.

Recommandation 5-94 : Utiliser pleinement le champ d'activité de la profession de pharmacien.

Recommandation 5-95 : Centraliser toutes les fonctions administratives comme la technologie de l'information, les ressources humaines, les finances et l'approvisionnement dans le système de soins de santé.

Recommandation 5-96 : Établir un mécanisme central pour surveiller la création d'un « marché ponctuel » pour les biens et les services discrétionnaires tels que les services de diagnostic, de perfusions et de consultation de spécialistes.

Recommandation 5-97 : Retenir plus de services de spécialistes par voie d'appels d'offres en fonction du prix et de la qualité tout en conservant le modèle du payeur public unique.

Recommandation 5-98 : Une plus grande partie de la prestation des services devait faire l'objet d'appels d'offres, en établissant des critères de sélection fondés sur des paramètres pondérés par la qualité plutôt qu'uniquement sur le prix.

Recommandation 5-99 : Il faudrait accélérer l'adoption des dossiers électroniques selon une démarche ascendante.

Recommandation 5-100 : Il y aurait lieu d'adopter le modèle de la Nouvelle-Écosse dans lequel les techniciens d'urgence médicale fournissent des soins à domicile lorsqu'ils ne répondent pas à des appels d'urgence. Pour ce faire, il faudrait intégrer les structures de financement municipales et provinciales.

Recommandation 5-101 : On devrait mieux informer les particuliers et les familles pour faciliter l'auto-administration des soins chez les personnes ayant des affections telles que le diabète.

Recommandation 5-102 : Il est recommandé d'entamer un dialogue avec les Ontariennes et Ontariens sur l'élargissement de la couverture du système de santé, pour inclure, par exemple, les médicaments, les soins de longue durée et certains aspects des soins de santé mentale.

Recommandation 5-103 : Engager tous les intervenants dans une conversation civilisée sur l'avenir des soins de santé et le plan de 20 ans.

Recommandation 5-104 : Mettre sur pied une commission pour orienter les réformes en santé.

Recommandation 5-105 : Ne pas laisser les préoccupations concernant les droits du successeur arrêter les fusions qui ont du sens et sont essentielles à la réussite de la réforme.

Chapitre 6 : Éducation élémentaire et secondaire

Recommandation 6-1 : La Commission estime que pour atteindre ses objectifs financiers, le gouvernement devra plafonner à 1 % la hausse annuelle du budget de l'éducation entre 2010-2011 et 2017-2018.

Recommandation 6-2 : Les contraintes budgétaires doivent être appliquées de façon stratégique, afin de ne pas compromettre les progrès accomplis, par exemple, au chapitre des évaluations provinciales et des taux de diplomation.

Recommandation 6-3 : Le secteur de l'éducation élémentaire et secondaire devrait continuer à poursuivre ses trois principaux objectifs, à savoir : améliorer le rendement des élèves, réduire les écarts entre les résultats scolaires et accroître la confiance du public vis-à-vis du système d'éducation financé par les deniers publics. La province et le secteur doivent continuer de coordonner les efforts déployés par le gouvernement, les conseils scolaires et les écoles et maintenir l'approche « pression et soutien » adoptée au cours des dernières années.

Recommandation 6-4 : Les réformes des paliers élémentaire et secondaire devraient être effectuées de façon à ce que tous les intervenants aient un rôle à jouer pour assurer la viabilité à long terme du système tout en évitant toute source de distraction inutile.

Recommandation 6-5 : Par souci de transparence et d'efficacité, la province devrait informer les conseils scolaires du montant des allocations pluriannuelles qu'ils recevront au cours de la période allant de 2012-2013 à 2017-2018 pour qu'ils puissent planifier en conséquence et qu'ils aient le temps de réaliser les gains d'efficience nécessaires et de négocier le renouvellement des conventions collectives qui expireront le 31 août 2012, en sachant clairement quelle est leur situation budgétaire.

Recommandation 6-6 : Le gouvernement de l'Ontario devrait exhorter le gouvernement fédéral à fournir, au titre de l'éducation dans les réserves des Premières nations, un financement de niveau au moins comparable au financement par élève que la province verse pour les programmes d'enseignement à l'élémentaire et au secondaire.

Recommandation 6-7 : La province devrait négocier avec le gouvernement fédéral et les Premières nations en vue de l'établissement d'ententes stratégiques pluriannuelles relatives au financement complémentaire destiné aux écoles des réserves. En vertu de ces ententes, auxquelles seules les Premières nations qui le souhaitent pourraient adhérer, le financement par élève des écoles des réserves serait au moins équivalent à ce que reçoivent les conseils scolaires de district adjacents de langue anglaise.

Recommandation 6-8 : Les ententes avec le gouvernement fédéral devraient faciliter la création d'entités scolaires parmi les Premières nations participantes qui auraient des pouvoirs similaires à ceux des conseils scolaires de district financés par la province. Afin d'établir un système de services de soutien pour les écoles des réserves, les directeurs généraux des nouvelles entités scolaires devraient faire partie du Council of Ontario Directors of Education et des conseils régionaux de l'éducation. De plus, les nouvelles entités scolaires seraient tenues de négocier avec la province pour établir des objectifs pluriannuels relatifs à la proportion de membres du personnel de supervision, de membres de la direction d'école et de membres du personnel enseignant reconnus par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Ces qualifications pourraient être acquises auprès des organismes existants ou d'organismes autochtones nouvellement agréés.

Recommandation 6-9 : Lors de la négociation des ententes de financement, la province devrait exhorter le gouvernement fédéral à augmenter le financement des immobilisations des écoles dans les réserves et à songer à lui transférer ces fonds, en raison de son expérience dans la réfection et la construction des écoles de la maternelle à la 12e année.

Recommandation 6-10 : Si la province ne parvient pas à une entente avec le gouvernement fédéral, la Commission recommande qu'elle verse un financement complémentaire pour que les écoles des réserves disposent d'un financement correspondant à ce que reçoivent les conseils scolaires de district adjacents de langue anglaise.

Recommandation 6-11 : Tenant compte des difficultés découlant d'une telle approche et du coût prohibitif de la mise en oeuvre du programme, la Commission recommande l'annulation du programme de maternelle et de jardin d'enfants à temps plein, sauf dans les écoles qui l'offraient déjà avant que le gouvernement ne mette en oeuvre cette stratégie.

Recommandation 6-12 : Si le gouvernement décidait de poursuivre le programme de maternelle et de jardin d'enfants à temps plein, la Commission recommande d'en reporter la mise en oeuvre intégrale à 2017-2018 au lieu de 2014-2015, et d'en réduire les coûts en adoptant un modèle de dotation en personnel moins coûteux qui comprendrait un membre du personnel enseignant pour environ 20 élèves plutôt qu'un membre du personnel enseignant et un membre du personnel d'éducation de la petite enfance pour 26 élèves, ce qui contribuerait à faire baisser les dépenses salariales du programme d'environ 200 millions de dollars. Le gouvernement ne devrait pas en confirmer la mise en oeuvre intégrale sans obtenir l'assurance des conseils scolaires, des fédérations enseignantes et des syndicats du personnel non enseignant que les hausses salariales annuelles négociées jusqu'en 2017-2018 n'excéderont pas les hausses en vigueur actuellement dans le secteur parapublic et que les hausses de l'effectif des classes et les réductions de personnel non enseignant envisagées par la Commission d'ici 2017-2018 seront réalisées.

Recommandation 6-13 : Fixer à 23 élèves l'effectif maximal des classes au primaire, éliminer l'exigence que l'effectif de 90 % des classes soit de 20 élèves ou moins, puis porter de 24,5 à 26 élèves l'effectif moyen des classes aux cycles moyen et intermédiaire, et de 22 à 24 élèves l'effectif des classes au secondaire.

Recommandation 6-14 : La province devrait limiter le financement des crédits du palier secondaire à 32 crédits accumulés par élève et modifier la *Loi sur l'éducation* afin de donner aux conseils scolaires le pouvoir de facturer des frais modestes, dont le montant serait déterminé par la province, pour chaque crédit obtenu en sus des 32 crédits autorisés.

Recommandation 6-15 : La province devrait lever immédiatement le moratoire sur l'obligation d'utiliser un processus d'acquisition concurrentielle de services de transport des élèves de façon à utiliser des offres de services concurrentielles pour l'année scolaire 2012-2013.

Recommandation 6-16 : La province devrait modifier la *Loi sur l'éducation* afin de donner aux conseils scolaires le pouvoir d'imposer des frais de transport modestes, dont le montant serait déterminé par la province.

Recommandation 6-17 : Les intervenants du secteur de l'éducation devraient s'appuyer sur les efforts faits depuis 2003 pour favoriser un climat de confiance et un processus décisionnel fondé sur des données probantes afin de lancer un dialogue constructif sur la meilleure façon de réaliser les économies nécessaires pour atteindre les objectifs relatifs aux résultats scolaires tout en plafonnant à 1 % la hausse annuelle des dépenses. Pour aider les intervenants, la Commission croit que les solutions suivantes devraient être mises en oeuvre progressivement au cours des six prochaines années, selon l'ordre de priorité suivant :

- réduire de 25 % le financement par élève des manuels scolaires, du matériel didactique ainsi que des fournitures et des ordinateurs de classe;
- porter de 22 à 24 élèves l'effectif moyen des classes de la 9^{e} à la 12^{e} année;
- fixer à 23 élèves l'effectif maximal des classes au primaire et éliminer l'exigence que l'effectif de 90 % des classes soit de 20 élèves ou moins;
- porter de 24,5 à 26 élèves l'effectif moyen des classes de la 4^{e} à la 8^{e} année d'ici 2017-2018;
- éliminer 70 % des 13 800 postes de personnel non enseignant qui ont été créés au sein des conseils scolaires depuis 2002-2003;
- réduire de 25 % le financement affecté à la réfection des écoles et au transport des élèves.

Recommandation 6-18 : La province devrait procéder à un examen de ses programmes d'éducation de l'enfance en difficulté et des résultats obtenus, y compris les programmes destinés aux élèves pris en charge, placés sous garde ou recevant des traitements et ceux des conseils d'hôpitaux, afin d'assurer une utilisation efficace des fonds dans le but d'améliorer les résultats scolaires.

Recommandation 6-19 : Le gouvernement devrait fermer les écoles d'application et réinvestir les économies réalisées dans l'élargissement des programmes alternatifs des écoles secondaires dans les conseils scolaires. Les trois écoles pour élèves sourds de Belleville, London et Millton devraient être fusionnées en un seul établissement afin que soit générée une masse critique d'élèves du primaire au secondaire. Les économies devraient être réinvesties dans l'école fusionnée pour élèves sourds ainsi que dans l'amélioration des occasions pour les apprenants sourds dans les conseils scolaires, les collèges et les universités. Le ministère de l'Éducation devrait confier la supervision et la gestion de l'établissement de Brantford et de la nouvelle école fusionnée pour élèves sourds à un ou deux conseils scolaires de langue anglaise et la supervision et la gestion du Centre Jules-Léger (école pour élèves sourds) à un conseil scolaire de langue française.

Recommandation 6-20 : La valeur ajoutée des programmes de formation conférant des qualifications additionnelles devrait être revue, et les décisions concernant la reconnaissance des qualifications et de l'expérience devraient être prises par un organisme indépendant des fédérations enseignantes et des conseils scolaires.

Recommandation 6-21 : La province devrait être en mesure d'exercer un pouvoir législatif et réglementaire pour exiger un nombre minimal d'années d'expérience en enseignement à temps plein avant qu'un membre du personnel enseignant ne puisse entreprendre un cours menant à une qualification additionnelle. Alors qu'ils pourraient décider de conclure des ententes avec les facultés de l'éducation ou d'autres fournisseurs de services, les conseils scolaires devraient au bout du compte exercer une surveillance directe du contenu des cours menant à une qualification additionnelle. La conception de ces cours devrait être revue parallèlement au nouveau curriculum du programme ontarien de formation de deux ans en enseignement. Les deux devraient être plus rigoureux et fondés sur des preuves, et porter sur les aspects de l'enseignement qui conduisent à une amélioration des résultats pour les élèves.

Recommandation 6-22 : Lors du renouvellement des conventions collectives, les conseils scolaires devraient négocier la suppression des droits associés aux gratifications de retraite afin de compenser en partie le coût des futures contraintes économiques. Le pouvoir d'offrir des gratifications de retraite que la *Loi sur l'éducation* confère aux conseils scolaires devrait être supprimé.

Recommandation 6-23 : Le gouvernement devrait collaborer avec les conseils scolaires, les fédérations enseignantes et les syndicats du personnel de soutien pour étudier des moyens de partager le contrôle et l'administration des régimes d'avantages sociaux dans le secteur de l'éducation.

Recommandation 6-24 : Le gouvernement devrait modifier la *Loi sur l'éducation* afin de donner au ministre le pouvoir d'ordonner la vente d'écoles fermées ou d'autres locaux non utilisés, en particulier si ces ventes permettaient de répondre à d'autres besoins dans le secteur parapublic.

Recommandation 6-25 : La province devrait cesser de verser un financement complémentaire aux écoles secondaires dont les locaux ne sont pas utilisés à pleine capacité si elles sont en mesure d'accueillir une partie ou la totalité des élèves de 7e et de 8e année de leur secteur.

Recommandation 6-26 : Pour éviter d'autres augmentations, la province devrait, lors des futures négociations avec la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, refuser toute nouvelle hausse du taux de cotisation de l'employeur au régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et envisager plutôt de réduire certaines prestations pour que le régime soit plus abordable et s'aligne sur les changements apportés aux dispositions d'autres régimes.

Recommandation 6-27 : Le gouvernement devrait travailler en concertation avec les 13 universités de la province qui offrent des programmes de formation afin de discuter de la planification de l'offre de main-d'oeuvre, plus particulièrement, de la formation d'un trop grand nombre de membres du personnel enseignant. Il faudrait prendre des mesures pour diriger les places en enseignement vers les domaines où les besoins sont les plus grands, compte tenu, en particulier, des modifications de personnel envisagées par la Commission jusqu'en 2017-2018.

Chapitre 7 : Éducation postsecondaire

Recommandation 7-1 : Augmenter les fonds gouvernementaux pour le secteur de l'éducation postsecondaire de 1,5 % par année jusqu'en 2017-2018.

Recommandation 7-2 : Collaborer avec les établissements postsecondaires pour réduire les hausses salariales négociées, le cas échéant, et à la place faire en sorte qu'elles soient davantage conformes à ce qui a été récemment obtenu dans le secteur parapublic; on devrait également instituer un système rigoureux d'évaluation du rendement pour appuyer l'établissement de la rémunération, si cela n'a pas été déjà fait.

Recommandation 7-3 : Si les budgets d'immobilisations sont limités, les établissements postsecondaires devraient envisager de recourir au modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement, surtout pour les bâtiments non admissibles à un financement du gouvernement, comme les résidences.

Recommandation 7-4 : Établir, d'ici 2012-2013, des conventions de mandat pluriannuelles avec les universités et les collèges, afin de différencier davantage le système et de réduire au minimum le double emploi; elles devraient être mises en oeuvre à compter de 2013-2014.

Recommandation 7-5 : Instituer un processus pour l'établissement de conventions de mandat à partir d'un examen réalisé par un groupe d'experts ou le Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur afin de s'assurer que les fonds servent à financer les meilleurs programmes et leur permettent de s'élargir et d'évoluer. Ce processus devrait être mené à bien pendant l'exercice 2012-2013 et doit être transparent aussi bien pour les établissements que pour le public.

Recommandation 7-6 : Établir et mettre en oeuvre une méthode rationnelle et stratégique de répartition des rôles entre les collèges et les universités.

Recommandation 7-7 : Créer un système de reconnaissance des crédits complet et exécutoire entre les universités et les collèges. Il s'agit là d'une caractéristique essentielle de la différenciation.

Recommandation 7-8 : Les établissements postsecondaires doivent consacrer davantage de ressources à l'apprentissage par l'expérience, comme les stages, permettre davantage de périodes d'études libres et autonomes, créer des modules d'apprentissage axé sur la résolution de problèmes et offrir davantage de possibilités d'étudier et de vivre des expériences à l'étranger. Un grand nombre d'établissements ont déjà intégré ces éléments à leurs programmes et les financent à même leurs portefeuilles existants.

Recommandation 7-9 : Encourager les universités ayant signé avec leur corps professoral des conventions collectives qui ne comportent pas de dispositions souples au sujet de la charge d'enseignement et de recherche à envisager de telles dispositions lors de leurs prochaines négociations. S'il faut que les universités enseignent et fassent de la recherche, les meilleurs professeurs et chercheurs devraient être récompensés au moyen de charges de travail et de gratifications appropriées.

Recommandation 7-10 : Demander aux établissements postsecondaires de modifier les systèmes d'encouragement/de primes afin de récompenser les professeurs qui excellent, comme cela se fait actuellement pour les chercheurs.

Recommandation 7-11 : Lier plus étroitement les allocations de financement provinciales aux objectifs de qualité, afin d'encourager les établissements postsecondaires à agir. De plus, la province devrait modifier le modèle de financement pour l'associer au taux de diplomation plutôt qu'aux effectifs seulement.

Recommandation 7-12 : Le gouvernement et les établissements postsecondaires doivent tenir compte des résultats de l'apprentissage, c'est-à-dire les avantages conférés par l'éducation, plutôt que de tenir compte uniquement de la capacité à obtenir le diplôme.

Recommandation 7-13 : Améliorer les mesures du rendement dans les ententes de responsabilisation pluriannuelles conclues avec les établissements postsecondaires en utilisant un système de notation du rendement du corps professoral et un système d'évaluation du taux de satisfaction des étudiants permettant de déterminer les principales raisons de leur mécontentement.

Recommandation 7-14 : Collaborer avec les collèges privés de formation professionnelle pour mesurer et publier des indicateurs de rendement identiques à ceux utilisés par les collèges et les universités. Les collèges privés de formation professionnelle devraient assumer le coût de ces activités.

Recommandation 7-15 : Utiliser les conventions de mandat conclues avec les établissements postsecondaires pour établir un lien entre les indicateurs de la qualité et le financement.

Recommandation 7-16 : Évaluer l'ensemble du système de financement de la recherche dans les établissements postsecondaires et les hôpitaux de recherche, y compris son incidence sur les méthodes de budgétisation des universités et des hôpitaux.

Recommandation 7-17 : Allouer le financement que la province consacre à la recherche de façon plus stratégique et en améliorer la gestion. La consolidation et l'instauration d'une approche à guichet unique au moyen d'un portail en ligne pour présenter l'information et y accéder permettra de réaliser des gains d'efficience et de réduire la paperasserie, aussi bien pour le gouvernement que pour les établissements.

Recommandation 7-18 : Maintenir la structure actuelle des droits de scolarité, qui prévoit une hausse annuelle de 5 %, mais la simplifier de façon à maintenir le plafond actuel tout en permettant aux établissements de moduler les frais selon les programmes, sans dépasser le plafond établi.

Recommandation 7-19 : Maintenir la Garantie d'accès aux études, qui représente 10 % des revenus supplémentaires provenant des droits de scolarité que les établissements doivent consacrer au financement des bourses et d'autres programmes d'aide aux étudiants.

Recommandation 7-20 : Restructurer l'aide financière fournie aux étudiants par le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'Ontario, ce qui comprend le nouveau Programme de réduction de 30 % des droits de scolarité en Ontario, afin de cibler davantage les personnes dont l'accès aux études risque le plus d'être compromis pour des raisons financières et élargir l'approche visant à améliorer l'accès à l'éducation postsecondaire.

Recommandation 7-21 : Envisager d'éliminer graduellement les crédits d'impôt provinciaux pour les droits de scolarité et l'éducation afin d'attribuer plutôt des subventions directes.

Recommandation 7-22 : Simplifier l'aide financière aux étudiants en séparant les prêts des subventions. L'admissibilité aux subventions ne doit pas être tributaire des demandes de prêt.

Recommandation 7-23 : Harmoniser les diverses bourses et subventions et les autres programmes d'aide gouvernementaux avec les programmes similaires déjà en place dans tous les établissements postsecondaires.

Recommandation 7-24 : Faire passer de 25 % à 20 % le taux de défaut de paiement des prêts du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario donnant lieu au partage de coûts pour l'ensemble des établissements postsecondaires de la province et encourager ces derniers à réduire davantage ce taux.

Recommandation 7-25 : Prolonger la période d'examen des taux de défaut de paiement des prêts octroyés par le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario qui sont maintenant déterminés deux ans après que les prêts commencent à être remboursés.

Recommandation 7-26 : Faire en sorte que le secteur de l'éducation postsecondaire tire parti de ses mécanismes d'approvisionnement collectif existants par l'entremise du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario et des groupes d'achat régionaux.

Recommandation 7-27 : Désigner un seul administrateur pour tous les régimes de retraite des universités et des collèges, tout en tenant compte des différences entre les régimes.

Recommandation 7-28 : Avant d'approuver des dépenses d'immobilisations pour l'aménagement de nouveaux locaux, demander aux universités et aux collèges de démontrer qu'il y a une utilisation accrue des locaux et d'envisager d'utiliser les locaux existants tout au long de l'année. On devrait accorder la priorité aux travaux d'entretien qui ont été reportés dans les bâtiments actuels plutôt qu'aux nouveaux projets d'immobilisations.

Recommandation 7-29 : Demander aux établissements de voir si certains programmes de quatre ans donnant droit à un diplôme peuvent être concentrés sur une période de trois ans en étant prolongés pendant l'été.

Recommandation 7-30 : Cesser de financer les initiatives de marketing des universités à l'étranger pour les inclure aux missions commerciales dans lesquelles les universités, les collèges et le gouvernement fédéral investissent déjà.

Chapitre 8 : Programmes sociaux

Recommandation 8-1 : Restreindre la croissance des dépenses au titre des programmes sociaux à 0,5 % par année.

Recommandation 8-2 : S'orienter énergiquement vers un système de prestations pleinement intégré qui aurait pour effet de simplifier l'accès et d'améliorer les résultats pour les clients, tout en accroissant sa viabilité financière grâce à une plus grande efficacité des programmes et à la réduction des frais administratifs.

Recommandation 8-3 : Un système de prestations pleinement intégré devrait favoriser l'efficience en utilisant, à tout le moins, les méthodes suivantes : centralisation de l'évaluation du revenu et du versement des prestations; automatisation du traitement des demandes, de l'évaluation de l'admissibilité et du versement des prestations; automatisation de la vérification du revenu; regroupement de l'exécution des programmes; normalisation des critères d'admissibilité.

Recommandation 8-4 : Recueillir les renseignements nécessaires pour fournir et évaluer un système de prestations pleinement intégré en prenant soin de continuer à respecter la confidentialité des renseignements personnels et à protéger la vie privée.

Recommandation 8-5 : La Commission d'examen du système d'aide sociale de l'Ontario devrait examiner des modèles de conception de système qui permettent de dispenser des services plus efficients et de meilleure qualité aux bénéficiaires de l'aide sociale. Dans le cadre de cet examen, elle devrait envisager la possibilité que le programme Ontario au travail et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées soient regroupés, et que le programme ainsi unifié soit dispensé à l'échelon local. Elle devrait également étudier une intégration plus poussée des services d'emploi disponibles par l'intermédiaire d'Emploi Ontario.

Recommandation 8-6 : Procéder à une évaluation en profondeur de la situation des personnes nouvellement admises dans le système d'aide sociale afin de définir le degré d'intervention requis pour les aider à retourner sur le marché du travail. Diriger les nouveaux clients vers les soutiens adaptés aux besoins ainsi évalués.

Recommandation 8-7 : Rationaliser les autres services d'emploi et de formation, et les intégrer dans Emploi Ontario, y compris la plus grosse part du volet emploi et formation du programme d'aide sociale, en suivant une progression judicieuse.

Recommandation 8-8 : Préparer et soutenir les personnes handicapées qui entrent sur le marché du travail. Collaborer avec les employeurs et collègues de ces personnes pour mieux comprendre ce dont elles ont besoin et leur offrir les adaptations nécessaires en milieu de travail.

Recommandation 8-9 : Réclamer des réformes fédérales sur deux questions principales :

- travailler avec les autres provinces et le gouvernement fédéral pour établir un programme national de soutien du revenu pour les personnes handicapées qui sont peu susceptibles de réintégrer les rangs de la population active;
- mettre en oeuvre les recommandations finales du groupe de travail sur l'assurance-emploi du Mowat Centre.

Recommandation 8-10 : Si la croissance des dépenses pour les programmes de services sociaux était maintenue à moins de 0,5 % par année, réaffecter ces économies dans le secteur de l'aide sociale, en accordant la priorité aux objectifs suivants :

- relever les limites des liquidités permises dans les critères d'admissibilité à l'aide sociale;
- lier certaines prestations (à commencer par le Programme de médicaments de l'Ontario) au niveau de revenu plutôt qu'à l'état de bénéficiaire de l'aide sociale afin de désamorcer « le piège de l'aide sociale »;
- s'il restait encore des fonds, hausser les montants pour les besoins essentiels et le logement.

Recommandation 8-11 : Poursuivre la mise en oeuvre des réformes du secteur des services de bien-être de l'enfance proposées par la Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance. À cette fin, mettre à profit les réformes apportées aux sociétés d'aide à l'enfance, mettre en oeuvre une structure de responsabilité fondée sur les résultats et renforcer les liens entre le secteur du bien-être de l'enfance et les services d'autres secteurs, comme les services d'éducation, d'éducation postsecondaire, d'emploi et de formation.

Recommandation 8-12 : À la lumière de la recommandation de la Commission de réinvestir toute économie découlant du maintien de la hausse des dépenses en deçà du taux recommandé de 0,5 % dans des mesures particulières d'aide sociale, le gouvernement devrait conserver le taux maximal actuel de la Prestation ontarienne pour enfants.

Recommandation 8-13 : Réorganiser les services de santé mentale aux enfants et aux jeunes afin de regrouper les organismes, d'améliorer la prestation des services et d'en favoriser l'intégration tant au sein de ce secteur qu'avec d'autres secteurs comme les services à l'enfance, la santé, l'éducation et la justice pour la jeunesse.

Recommandation 8-14 : Intégrer les services à l'enfance pour favoriser le dépistage et l'intervention précoces.

Recommandation 8-15 : Concentrer graduellement le financement des services aux personnes ayant une déficience intellectuelle destiné aux programmes de soutien communautaire dans le cadre d'un seul programme de financement direct.

Recommandation 8-16 : Réduire la capacité excédentaire dans le système de justice pour la jeunesse par des fermetures stratégiques d'établissements.

Recommandation 8-17 : Réformer les modèles de financement du secteur à but non lucratif en vue d'accroître la souplesse et de réduire les frais administratifs en mettant l'accent sur l'évaluation des résultats obtenus plutôt que sur les ressources utilisées.

Recommandation 8-18 : Établir un point d'accès unique au sein du gouvernement destiné au secteur à but non lucratif afin d'améliorer et d'élargir les relations entre les ministères qui concluent des contrats avec le secteur à but non lucratif, en s'inspirant du modèle utilisé pour l'initiative L'Ontario propice aux affaires.

Recommandation 8-19 : Entreprendre des projets pilotes utilisant des obligations à impact social dans divers domaines.

Chapitre 9 : Services d'emploi et de formation

Recommandation 9-1 : Cibler les efforts d'Emploi Ontario sur les personnes nécessitant des interventions complexes. Diriger de la manière la plus efficiente possible les personnes nécessitant une intervention moins intensive vers des ressources peu coûteuses qu'elles peuvent utiliser sans intermédiaire.

Recommandation 9-2 : Rationaliser et intégrer de façon coordonnée et progressive d'autres services d'emploi et de formation à Emploi Ontario, notamment l'essentiel des services d'emploi et de formation offerts dans le cadre de l'aide sociale, et les services d'intégration et d'établissement destinés aux nouveaux arrivants.

Recommandation 9-3 : Prôner la mise en place d'une entente de formation unique et complète pour remplacer les nombreuses ententes fédérales-provinciales de financement des services d'emploi et de formation en vigueur actuellement, dont beaucoup sont sur le point d'arriver à expiration.

Recommandation 9-4 : Établir un lien plus évident entre les programmes d'emploi et de formation et les résultats évalués. Il faut également améliorer la collecte de données.

Recommandation 9-5 : Prôner la collecte de données infraprovinciales lors des futures enquêtes fédérales sur les postes vacants. Tirer parti des données sur les postes vacants afin d'étayer la conception et la prestation des programmes d'emploi et de formation.

Recommandation 9-6 : Transférer la responsabilité des commissions de planification de la main-d'oeuvre aux bureaux régionaux du ministère de la Formation et des Collèges et Universités afin de nouer des liens plus étroits et d'élargir les activités de planification communautaire et régionale en faveur du développement économique.

Recommandation 9-7 : Charger les commissions de planification de la main-d'oeuvre d'encourager les employeurs à augmenter leurs investissements dans la formation en milieu de travail.

Recommandation 9-8 : Mettre au point un cadre stratégique relatif au marché du travail afin de resserrer les liens entre la planification des services d'emploi et de formation et les initiatives de développement économique déployées par des ministères comme le ministère du Développement économique et de l'Innovation, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario et le ministère du Développement du Nord et des Mines.

Recommandation 9-9 : Transférer graduellement toutes les tâches administratives associées à l'apprentissage à d'autres intervenants de ce secteur. Les fonctions d'administration des cours théoriques offerts aux apprentis devraient être confiées aux collèges et aux centres de formation des syndicats. Toutes les autres responsabilités administratives liées à l'apprentissage devraient être transférées progressivement à l'Ordre des métiers.

Chapitre 10 : Immigration

Recommandation 10-1 : Élaborer une position sur les politiques en matière d'immigration correspondant aux véritables intérêts sociaux et économiques de la province. Présenter cette position au gouvernement fédéral dans l'espoir que l'on reconnaisse l'importance des intérêts de l'Ontario dans l'élaboration des politiques fédérales puisque l'Ontario est la province qui accueille le plus grand nombre d'immigrants venus au Canada.

Recommandation 10-2 : Déclencher des discussions nationales sur les politiques en matière d'immigration puisqu'une bonne intégration des immigrants est essentielle aux perspectives économiques du Canada et de l'Ontario.

Recommandation 10-3 : Revendiquer auprès du gouvernement fédéral l'intensification du rôle provincial dans la sélection des immigrants pour veiller à optimiser le nombre et la composition des immigrants venant en Ontario afin d'appuyer la prospérité économique et d'améliorer les résultats pour les immigrants. À défaut d'y réussir, préconiser l'expansion du programme des candidats provinciaux.

Recommandation 10-4 : Pousser le gouvernement fédéral à améliorer la transparence de ses politiques et de ses pratiques concernant les réfugiés, et à compenser l'Ontario pour les coûts des soutiens sociaux additionnels apportés aux réfugiés et aux revendicateurs du statut de réfugié.

Recommandation 10-5 : Réclamer que le gouvernement fédéral entreprenne un programme pilote sur le modèle du programme d'évaluation préliminaire des compétences adopté en Australie.

Recommandation 10-6 : Rationaliser les services d'intégration et d'établissement que la province offre aux immigrants récents, et les intégrer à Emploi Ontario.

Recommandation 10-7 : Préconiser le transfert à la province des programmes fédéraux d'établissement et de formation destinés aux immigrants, dotés d'un mécanisme approprié de financement, comme ceux qui ont été établis en Colombie-Britannique et au Manitoba.

Chapitre 11 : Soutien des entreprises

Recommandation 11-1 : Faire en sorte que le gouvernement énonce une « vision économique » pour l'Ontario.

Recommandation 11-2 : Élargir la portée des examens gouvernementaux des programmes de soutien direct des entreprises et des dépenses fiscales pour y inclure les soutiens tels que les services aux entreprises, l'approvisionnement et la R-D financée par les fonds publics.

Recommandation 11-3 : Réorienter le mandat des programmes de soutien des entreprises pour qu'ils soient axés sur l'accroissement de la productivité dans le secteur privé plutôt que sur la création d'emplois.

Recommandation 11-4 : À compter de 2012-2013, exiger que les ministères rendent compte des dépenses fiscales liées à leurs secteurs de programmes respectifs. Initialement, on devrait donner aux ministères les moyens de financer les dépenses fiscales (pour qu'il y ait une incidence nette nulle sur ceux-ci), mais par la suite ils devraient gérer l'enveloppe commune de dépenses fiscales et orienter les programmes de soutien des entreprises de façon à atteindre les objectifs budgétaires.

Recommandation 11-5 : Établir un nouveau mode de financement qui encourage l'efficience et qui harmonise les efforts déployés par divers ministères. Nous proposons que les fonds consacrés aux programmes de soutien direct et indirect des entreprises, notamment les crédits d'impôt remboursables, soient regroupés dans une même enveloppe budgétaire.

Recommandation 11-6 : Éliminer progressivement en 2012-2013 tous les programmes de soutien direct des entreprises actuellement en place. Après avoir tenu compte des engagements juridiques et des projets en cours, ainsi que de l'objectif de réduction du déficit de 2017-2018, regrouper tous les fonds restants et l'argent des dépenses fiscales dans une même enveloppe servant à financer les programmes de soutien des entreprises proposés par les ministères. Ces programmes doivent tenir compte de l'accent mis sur la productivité dans la politique de développement économique du gouvernement et respecter des critères de conception rigoureux.

Recommandation 11-7 : Suivre la recommandation du CCSP et déclarer les transferts faits par l'entremise du régime fiscal au titre des charges; adopter la norme du CCSP pour les revenus fiscaux à partir du budget de l'Ontario de 2012. En 2011, l'Ontario a accordé des crédits d'impôt remboursables aux entreprises (crédits d'impôt qui sont « remboursés » ou versés, même s'il n'y a pas d'impôt à payer) totalisant 723 millions de dollars à trois principaux secteurs : les médias, la R-D et l'apprentissage et la formation des participants aux programmes d'éducation coopérative. Un grand nombre de ces crédits d'impôt chevauchent les objectifs des programmes de soutien direct des entreprises et devraient être soumis au même degré de surveillance que les dépenses de programmes. On pourrait réaliser d'autres gains en rendant le régime fiscal plus neutre, en éliminant les possibilités de donner la préférence à certaines activités commerciales et en alignant mieux les crédits remboursables liés à l'IRS sur les programmes de soutien direct des entreprises.

Recommandation 11-8 : Déposer des mesures législatives en vue d'éliminer progressivement en 2012-2013 tous les crédits remboursables liés à l'impôt sur le revenu des sociétés (IRS) dans le cadre de l'examen des dépenses fiscales du gouvernement. Mettre en oeuvre des crédits remboursables liés à l'IRS dont l'efficience et l'efficacité administrative sont démontrées et les intégrer à l'enveloppe unique utilisée pour financer les programmes de soutien des entreprises. Inclure les revenus cédés découlant de ces crédits dans les fonds alloués au ministère approprié.

Recommandation 11-9 : Restreindre l'application de la déduction accordée aux petites entreprises de l'Ontario aux grandes sociétés privées sous contrôle canadien (SPCC) en adoptant les règles fédérales portant sur la réduction du plafond des affaires, et inclure la déduction accordée aux petites entreprises de l'Ontario dans le processus d'examen des dépenses fiscales visant à accroître l'efficience et l'efficacité administrative.

Recommandation 11-10 : Travailler de concert avec le gouvernement fédéral pour s'assurer que les dépenses fiscales hors du contrôle de l'Ontario permettent d'optimiser les ressources et de stimuler directement la croissance économique de la province.

Recommandation 11-11 : Passer en revue et rationaliser le soutien financier accordé par la province à l'industrie des courses de chevaux afin qu'elle soit appuyée de façon plus appropriée par les revenus générés par les paris plutôt que par des subventions ou des traitements préférentiels.

Recommandation 11-12 : Éliminer le crédit d'impôt de l'Ontario pour ressources et examiner le régime d'imposition de l'exploitation minière pour s'assurer que la province soutient l'exploration et la production minières en Ontario tout en obtenant un rendement équitable pour ses ressources naturelles.

Recommandation 11-13 : Établir un portail « à guichet unique » plus convivial permettant aux clients d'accéder directement à l'information au sujet de tous les soutiens aux entreprises et des autres programmes de développement économique fournis par tous les ministères, et leur permettant de faire des opérations en ligne, telles que la présentation de demandes, l'obtention d'approbations, ainsi que la soumission de dossiers financiers et d'autres genres de rapports.

Recommandation 11-14 : Établir un seul bureau administratif partagé par tous les ministères pour la prestation de leurs programmes de soutien des entreprises. Ce bureau serait chargé notamment de l'administration des contrats, du traitement des paiements, du suivi des dépenses, du contact avec les clients, des jalons des projets et des résultats.

Recommandation 11-15 : Établir une règle d'élimination progressive au bout de quatre ans pour les futurs programmes de soutien des entreprises. Prolonger seulement la durée des programmes pour lesquels une évaluation exhaustive et obligatoire effectuée au cours de la troisième année de fonctionnement aura révélé qu'ils permettent d'obtenir les résultats escomptés. Mettre fin à tous les autres programmes.

Recommandation 11-16 : Publier une liste annuelle des programmes de soutien direct des entreprises, des dépenses fiscales et des dépenses annuelles connexes, ainsi qu'une liste des entreprises recevant un soutien financier direct du gouvernement, indiquant le total des montants reçus.

Chapitre 12 : Infrastructure, biens immobiliers et électricité

Recommandation 12-1 : Faire en sorte que les exigences de présentation de rapports s'appliquant aux plans de gestion des biens mettent davantage l'accent sur l'optimisation des biens existants que ce qu'on propose actuellement dans le Plan d'infrastructure à long terme pour certaines entités (p. ex., les universités et les municipalités).

Recommandation 12-2 : Adopter l'établissement des prix à partir du coût complet pour les services d'épuration des eaux et de traitement des eaux usées.

Recommandation 12-3 : Lorsqu'on ne dispose pas des renseignements et des preuves nécessaires, passer en revue le rôle et les services des fournisseurs publics et privés de services de transport en commun dans la région du grand Toronto et de Hamilton, ainsi que les services de la Commission de transport Ontario Northland dans le Nord afin de repérer les gains d'efficience qui pourraient être réalisés au sein des réseaux de transport de ces régions. En se basant sur les données recueillies, prendre les mesures nécessaires pour accroître l'efficience de ces services.

Recommandation 12-4 : Suivre l'exemple de la Commission de transport de Toronto et commencer à prélever des frais de stationnement aux terrains de stationnement de GO Transit.

Recommandation 12-5 : En collaboration avec le gouvernement fédéral, les autres provinces et les municipalités, mettre en oeuvre une stratégie nationale de transport en commun.

Recommandation 12-6 : Amorcer un dialogue ouvert avec les citoyens sur les meilleurs moyens de générer de nouveaux revenus permettant de répondre aux besoins futurs en matière d'immobilisations dans le secteur des transports.

Recommandation 12-7 : Exiger que les ministères paient les taux du marché pour utiliser les biens immobiliers du gouvernement.

Recommandation 12-8 : Centraliser la gestion des biens immobiliers et des locaux et la confier au ministère de l'Infrastructure plutôt qu'aux ministères individuels.

Recommandation 12-9 : Élaborer un plan de gestion stratégique du portefeuille immobilier de la province fondé sur les principes du marché pour l'acquisition, la cession et l'utilisation de biens immobiliers, ainsi que pour les investissements dans ces biens.

Recommandation 12-10 : Éliminer la Prestation ontarienne pour l'énergie propre le plus rapidement possible.

Recommandation 12-11 : Revoir tous les autres programmes de subventions pour les coûts d'énergie afin de déterminer s'ils permettent d'optimiser les ressources et d'atteindre les objectifs stratégiques établis.

Recommandation 12-12 : Élaborer un Plan pour le réseau d'électricité intégré (PREI) s'inspirant du Plan énergétique à long terme de l'Ontario.

Recommandation 12-13 : Consolider les 80 sociétés de distribution locales (SDL) de l'Ontario selon les régions afin de créer des économies d'échelle.

Recommandation 12-14 : Dans le cadre de l'examen du Programme de tarifs de rachat garantis (TRG), prendre les mesures nécessaires pour atténuer l'incidence de ce programme sur les tarifs d'électricité en :

- abaissant les tarifs offerts au départ dans le cadre d'un contrat de TRG et en adoptant des tarifs dégressifs afin d'encourager l'innovation et de décourager le recours aux subventions publiques;
- utilisant à meilleur escient les « voies de sortie » prévues par les contrats actuels.

Recommandation 12-15 : Utiliser le processus de demande de propositions pour la construction de grandes centrales.

Recommandation 12-16 : Passer en revue le rôle des divers organismes du secteur de l'électricité afin de repérer les économies administratives. On pourrait notamment étudier la possibilité de coordonner les fonctions administratives.

Recommandation 12-17 : Intégrer aux prix de gros de l'électricité les coûts de transport, y compris ceux liés aux limites de capacité et à la congestion, dans le cadre d'une vaste restructuration du marché de gros de l'électricité.

Recommandation 12-18 : Faire en sorte que les tarifs réglementés correspondent davantage aux tarifs de gros en accroissant le ratio des tarifs en période de pointe sur les tarifs en période creuse aux termes du régime de tarifs selon l'heure de la consommation et en offrant aux consommateurs des tarifs applicables aux périodes critiques.

Recommandation 12-19 : Coordonner la mise en oeuvre d'une stratégie d'information proactive de grande portée visant tous les participants du secteur de l'électricité. Cette stratégie devrait, à tout le moins, porter sur les questions suivantes :

- les ressources électriques de l'Ontario, y compris l'énergie nucléaire, hydroélectrique, thermique et renouvelable;
- le rôle et l'importance des marchés d'importation et d'exportation de l'électricité;
- le rôle et les responsabilités des diverses entités du secteur de l'électricité;
- l'évolution du rôle des consommateurs d'électricité dans le contexte du paradigme lié au réseau intelligent;
- les facteurs qui influencent les tarifs d'électricité, la façon dont on fournit des renseignements sur les tarifs et les meilleures mesures à prendre pour y faire face.

Recommandation 12-20 : Promouvoir, de façon stratégique, les forces de l'Ontario dans le secteur de l'énergie en misant sur les possibilités d'exportation de biens et de services ontariens.

Chapitre 13 : Environnement et richesses naturelles

Recommandation 13-1 : Adopter des modèles de recouvrement intégral des coûts et de paiement par les utilisateurs pour les programmes et services environnementaux.

Recommandation 13-2 : Rationaliser les rôles et responsabilités en ce qui concerne les protections environnementales relevant actuellement de plusieurs ordres de gouvernement.

Recommandation 13-3 : Adopter une approche fondée sur le risque en ce qui concerne les autorisations environnementales en vue d'améliorer les résultats et la prévention.

Recommandation 13-4 : Examiner les possibilités de rationaliser davantage le processus d'évaluation environnementale, notamment par une meilleure coordination avec le processus du gouvernement fédéral ou l'intégration à certaines autorisations.

Recommandation 13-5 : Mettre davantage l'accent sur la prévention et le principe de la responsabilité financière des pollueurs relativement aux sites contaminés, et ce grâce à des outils financiers appropriés, comme les garanties financières.

Recommandation 13-6 : Examiner l'efficacité de la structure actuelle de gestion de l'AOE afin d'évaluer la nécessité d'une restructuration à titre d'entité à but lucratif appartenant entièrement à la province.

Recommandation 13-7 : Rationaliser et regrouper les entités et les organismes oeuvrant dans le domaine de l'aménagement du territoire et de la gestion des ressources.

Recommandation 13-8 : Faire en sorte que l'approche du gouvernement à l'égard du Cercle de feu soit bien gérée de manière à optimiser les perspectives d'avenir pour les Autochtones et toute la population ontarienne.

Chapitre 14 : Secteur de la justice

Recommandation 14-1 : Améliorer la collecte de données probantes dans le secteur de la justice pour permettre aux programmes d'atteindre de meilleurs résultats.

Recommandation 14-2 : Intensifier l'utilisation du programme Justice juste-à-temps pour aider à réduire le nombre de renvois en détention provisoire et mettre en oeuvre des approches fondées sur des données probantes afin d'augmenter l'efficience du domaine du droit de la famille et des tribunaux de droit de la famille.

Recommandation 14-3 : À titre de solution de rechange à l'incarcération, étendre les programmes de déjudiciarisation aux contrevenants non violents à faible risque ayant une maladie mentale.

Recommandation 14-4 : Passer en revue les responsabilités essentielles des services policiers dans le but de mettre fin à leur utilisation pour des tâches non essentielles. L'étude devrait comprendre un examen d'autres modèles de prestation des services policiers. À titre de critères, on devrait déterminer les coûts relatifs des divers fournisseurs de services de sécurité et comparer leurs avantages respectifs.

Recommandation 14-5 : Utiliser d'autres modes de prestation pour les services non essentiels dans les établissements correctionnels, lorsque cela est possible.

Recommandation 14-6 : Poursuivre le regroupement des tribunaux d'arbitrage dans toute la fonction publique de l'Ontario.

Recommandation 14-7 : Étudier diverses possibilités d'intégration et, dans la mesure du possible, consolider les programmes de formation en sécurité publique pour les services policiers, les services d'incendie et les services correctionnels, lesquels sont présentement offerts par les divers collèges concernés.

Recommandation 14-8 : S'assurer que le secteur de la justice continue de travailler avec Infrastructure Ontario afin de recourir à la diversification des modes de financement et d'approvisionnement pour moderniser son infrastructure.

Recommandation 14-9 : Améliorer la coordination entre les gouvernements fédéral et provincial dans des domaines comme les politiques et la législation en matière de justice, l'application des lois et les services correctionnels.

Recommandation 14-10 : Négocier le transfert au gouvernement fédéral de la responsabilité de l'incarcération lorsque la peine dépasse six mois.

Chapitre 15 : Relations de travail et rémunération

Recommandation 15-1: Mettre sur pied un groupe de travail autonome qui serait chargé d'examiner et de déterminer quels emplois et quelles industries du secteur parapublic devraient être considérés comme fournissant des services essentiels, le processus approprié pour désigner les travailleurs essentiels et la forme appropriée des mécanismes de résolution de conflits pour les industries et les emplois du secteur parapublic.

Recommandation 15-2 : Établir les principes et résultats généraux qui sont nécessaires à la réforme du processus d'arbitrage des différends.

Recommandation 15-3 : Le processus d'arbitrage devrait normalement commencer par la médiation, avant l'arbitrage proprement dit, afin de tenter d'en arriver à un règlement négocié entre les parties.

Recommandation 15-4 : Le système d'arbitrage doit être modifié en mettant l'accent sur des analyses plus objectives basées sur des critères objectifs et appuyées par des données et des recherches systématiques.

Recommandation 15-5 : Ne prévoir aucune hausse budgétaire pour les coûts salariaux au sein du gouvernement de l'Ontario, de sorte que toute augmentation soit comprise dans les taux de croissance respectifs recommandés dans le présent rapport.

Recommandation 15-6 : Les dispositions de supplantation (c.-à-d. l'ancienneté) dans les conventions collectives empêchent indûment la mise en place d'une fonction publique progressiste et efficiente. Le gouvernement doit travailler avec les agents de négociation et les employeurs afin d'explorer des solutions pour modifier ces dispositions et suivre les progrès accomplis en vue de la résolution de ce problème.

Recommandation 15-7 : Ne pas laisser les préoccupations quant aux obligations du successeur dans le secteur parapublic empêcher les privatisations ou les fusionnements qui sont pertinents et essentiels au succès de la réforme. Les conventions héritées ne durent pas éternellement. Les dispositions peuvent être acceptées initialement puis négociées différemment lors de leur renouvellement.

Recommandation 15-8 : Envisager d'élargir les pouvoirs de la Commission des relations de travail de l'Ontario afin de faciliter la mise en place de structures de négociation efficaces et rationnelles qui soutiennent la prestation de services publics efficaces et de qualité.

Recommandation 15-9 : Rationaliser encore davantage les négociations, tout en reconnaissant qu'il existe de nombreux modèles de négociations rationalisées (p. ex., centralisées, coordonnées, imposées par la loi, volontaires). On devrait aussi collaborer avec les employeurs et les agents de négociation du secteur parapublic afin de déterminer le modèle le plus approprié secteur par secteur.

Recommandation 15-10 : Le gouvernement devrait faciliter le passage volontaire à la négociation centralisée, dans le cas des municipalités, particulièrement en ce qui concerne les négociations avec les services policiers et les services d'incendie.

Recommandation 15-11 : Mettre sur pied un bureau d'information sur les relations de travail qui serait chargé de recueillir et de diffuser le type de données et d'information qui sont utiles aux employeurs et aux syndicats du secteur parapublic dans le cadre de leurs négociations; et de déceler les lacunes dans les données, l'information et les connaissances. La mise au point de données et de mesures de productivité est d'une importance particulière.

Recommandation 15-12 : Mettre sur pied un vaste système d'étalonnage transparent pour la rémunération dans la fonction publique de l'Ontario et le secteur parapublic. Ce système comprendrait une estimation des coûts de tous les aspects de la rémunération, y compris les avantages sociaux, les prestations de retraite et l'évolution salariale selon l'ancienneté.

Recommandation 15-13 : S'assurer que les dirigeants de la fonction publique de l'Ontario et du secteur parapublic soient tenus responsables et qu'ils soient adéquatement rémunérés et encouragés par des primes de rendement à mener et à exceller.

Recommandation 15-14 : S'assurer que les descriptions de tâches et les dispositions des conventions collectives définissant la capacité de la direction à organiser le travail aient suffisamment de souplesse pour permettre le mouvement des personnes de sorte que les meilleurs employés soient au bon endroit, au bon moment.

Recommandation 15-15 : Donner une meilleure idée des attentes et des objectifs pour chaque programme, comment ils s'insèrent dans une orientation plus vaste en matière de politique publique, et communiquer ces attentes au secteur parapublic.

Chapitre 16 : Dépenses de fonctionnement et d'administration

Recommandation 16-1 : Élargir les services fournis par ServiceOntario, ce qui comprend établir des partenariats supplémentaires pour la prestation des services gouvernementaux de l'Ontario et accroître les partenariats existants avec les administrations municipales et le gouvernement fédéral.

Recommandation 16-2 : Le gouvernement devrait diriger les clients vers des mécanismes plus pratiques et moins coûteux, comme l'enregistrement des naissances en ligne.

Recommandation 16-3 : ServiceOntario devrait optimiser les processus virtuels actuels.

Recommandation 16-4 : Le gouvernement doit augmenter le budget d'immobilisations de ServiceOntario qui s'établit actuellement à 2 millions de dollars par année.

Recommandation 16-5 : Les économies obtenues grâce aux gains d'efficience dans les activités de ServiceOntario devraient être utilisées pour générer un dividende budgétaire.

Recommandation 16-6 : Dans la mesure du possible, le secteur privé devrait être sollicité pour que ServiceOntario ait davantage recours à un modèle intégral de recouvrement des coûts.

Recommandation 16-7 : Le gouvernement devrait passer en revue les mandats et les fonctions des organismes existants pour déterminer si des économies plus substantielles pourraient être réalisées par la rationalisation ou la fusion de programmes, leur prestation au moyen de ressources du ministère ou l'élimination pure et simple de fonctions.

Recommandation 16-8 : Dans les cas où il existe un flux de revenus non fiscaux ou ceux où un tel flux de revenus peut être généré, on devrait fortement envisager d'établir la responsabilité de la prestation directe ou de la transférer à une société indépendante et sans but lucratif, suivant le Modèle des autorités administratives déléguées ou un modèle semblable.

Recommandation 16-9 : On devrait envisager de rationaliser et de fusionner des programmes qui réglementent des secteurs interreliés ou permettraient de réaliser des économies grâce à une plus grande intégration.

Recommandation 16-10 : Le gouvernement devrait sous-traiter la prestation des services d'information et de technologie de l'information, lorsque c'est possible.

Recommandation 16-11 : Le gouvernement devrait demander au vérificateur général de l'Ontario de l'aider à trouver un juste équilibre entre la responsabilisation et l'examen permanent de la conformité aux règles et aux règlements.

Recommandation 16-12 : À tout le moins, le gouvernement devrait axer les programmes de reddition de comptes sur les principes de l'efficience, par exemple en remplaçant le suivi des dépenses individuelles par l'attribution d'une indemnité quotidienne aux fonctionnaires et aux consultants, comme c'est le cas au gouvernement fédéral.

Recommandation 16-13 : Certains services pourraient être mis en commun par les organismes, conseils et commissions, ainsi que dans le secteur parapublic.

Recommandation 16-14 : Le gouvernement devrait fusionner les services d'information et de technologie de l'information à l'échelle du secteur parapublic.

Recommandation 16-15 : Il serait possible de réaliser des économies et des gains d'efficience considérables en coordonnant davantage les chaînes d'approvisionnement horizontales dans le secteur parapublic.

Recommandation 16-16 : La province devrait donner l'exemple en ayant recours à l'infrastructure provinciale de base et à l'expertise à sa disposition pour favoriser la mise en commun des services dans le secteur parapublic. Il est possible de réaliser des économies d'échelle considérables en ayant recours aux mêmes assises, applications, ressources et connaissances spécialisées pour mettre des services en commun.

Recommandation 16-17 : Élargir la fusion des activités d'entretien et de gestion des installations qui existent déjà dans les secteurs public et parapublic afin de réaliser des gains d'efficience.

Recommandation 16-18 : Le gouvernement de l'Ontario devrait mettre sur pied un centre des opérations pour les paiements de transfert et un système organisationnel de gestion des subventions.

Recommandation 16-19 : Fusionner les fonctions administratives liées aux programmes de subventions et aux paiements de transfert s'adressant aux mêmes bénéficiaires.

Chapitre 17 : Entreprises publiques

Recommandation 17-1 : Ne pas procéder à un dessaisissement partiel ou total de l'une ou l'autre des entreprises publiques de la province ou de toutes ces entreprises (Société des loteries et des jeux de l'Ontario, Régie des alcools de l'Ontario, Ontario Power Generation et Hydro One) à moins qu'une analyse détaillée démontre clairement que l'Ontario peut en retirer des avantages nets considérables à long terme.

Recommandation 17-2 : Tout en continuant d'encourager la consommation socialement responsable, mettre en oeuvre des initiatives permettant de hausser les bénéfices de la Régie des alcools de l'Ontario, notamment les suivantes :

- enjoindre la LCBO d'utiliser son pouvoir d'achat de façon plus efficace et d'améliorer sa structure de majoration pour établir les prix de détail;
- revoir constamment les avantages de soutenir les producteurs ontariens à la lumière des résultats escomptés sur le plan des politiques;
- poursuivre de façon plus ambitieuse l'expansion du réseau de succursales.

Recommandation 17-3 : Accroître l'efficience de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario en prenant, à tout le moins, les mesures suivantes :

- fermer un de ses deux sièges sociaux;
- fermer un des deux casinos à Niagara Falls;
- permettre l'installation d'appareils à sous ailleurs que dans les hippodromes;
- cesser de subventionner l'achat et la fourniture de terminaux de loterie aux points de vente et mettre en place d'autres points de vente de loteries.

Recommandation 17-4 : Réévaluer, dans une optique d'optimisation des ressources, la pratique qui consiste à verser une partie des revenus nets générés par les appareils à sous à l'industrie des courses et de l'élevage de chevaux et aux municipalités afin de réduire considérablement cette aide et de mieux la cibler.

Recommandation 17-5 : Envisager d'enjoindre la Société des loteries et des jeux de l'Ontario d'élargir sa gamme de produits, de créer de nouvelles activités de jeu et d'utiliser efficacement la participation du secteur privé.

Recommandation 17-6 : Le gouvernement devrait éviter d'intervenir dans les requêtes d'approbation des tarifs présentées par l'Ontario Power Generation et Hydro One dans le but de retarder les augmentations de tarifs à court terme car, dans bien des cas, ces interventions entraînent des coûts plus élevés à long terme. Lorsqu'il faut mettre en oeuvre des règlements ou des directives qui affectent les activités courantes des services publics, les objectifs en matière de politique doivent être transparents.

Recommandation 17-7 : Le gouvernement devrait trouver et réaliser des gains d'efficience au sein de l'Ontario Power Generation et de Hydro One, notamment en créant des partenariats stratégiques.

Recommandation 17-8 : Les entreprises publiques doivent continuer de s'inspirer des meilleures pratiques de l'industrie afin d'accroître leur efficacité opérationnelle. Elles devraient passer en revue les protocoles d'entente et les autres arrangements pour veiller à ce qu'ils tiennent compte de leur mandat commercial. De plus, elles devraient faire l'objet d'un classement par groupes comparables et d'une analyse comparative à l'aide de paramètres financiers et autres dans le but de mieux déterminer leur rendement relatif et de cerner des mesures d'efficience.

Chapitre 18 : Intégrité des revenus

Recommandation 18-1 : Travailler de concert avec le gouvernement fédéral pour faire en sorte qu'une part équitable du revenu international d'une société soit répartie au niveau fédéral et provincial.

Recommandation 18-2 : Travailler de concert avec le gouvernement fédéral pour contrer les activités abusives d'évitement fiscal à l'échelle interprovinciale et internationale en :

- Effectuant un examen des données et des recherches supplémentaires pour repérer les activités qui préoccupent particulièrement l'Ontario;
- Concluant un accord avec l'Agence du revenu du Canada en vue d'investir des ressources pour des initiatives supplémentaires de conformité;
- Imposant des exigences supplémentaires relatives à la divulgation d'activités qui ont pour effet d'affecter des revenus ou des pertes à une province où l'activité économique sous-jacente a été minimale ou inexistante.

Recommandation 18-3 : Collaborer avec le gouvernement fédéral et les autres provinces pour envisager des possibilités d'imposer les sociétés sur une base consolidée dans le but d'assurer une répartition équitable des pertes et des revenus à l'échelle du Canada.

Recommandation 18-4 : Renforcer la capacité de l'Ontario de repérer et de recouvrer les revenus générés par les activités de l'économie souterraine en reliant plus de bases de données à des opérations déclarées à des fins fiscales.

Recommandation 18-5 : Examiner la possibilité de mettre en place des modules d'enregistrement des ventes autorisés par le gouvernement dans certains secteurs (p. ex., services alimentaires) pour lutter contre les logiciels « zapper » (qui éliminent le registre des ventes).

Recommandation 18-6 : Élaborer un concept d'autocertification du logiciel de point de vente (ePOS). Cette autocertification est fondée sur le principe selon lequel les autorités fiscales élaborent et publient une série d'exigences pour les logiciels de comptabilité et les systèmes ePOS.

Recommandation 18-7 : Élaborer une campagne de sensibilisation du public sur l'incidence de l'économie souterraine. Cette campagne pourrait porter notamment sur ce qui suit : lorsque les consommateurs font affaire avec des entrepreneurs non inscrits ou qui ne remettent pas de reçu, ils risquent que les réparations effectuées ne soient pas couvertes par une garantie, de ne pas avoir de recours juridique en cas de piètre qualité de la construction et d'être tenus responsables en cas de blessures ou de dommages subis sur les lieux.

Recommandation 18-8 : Établir des dispositions déterminatives quant aux employés pour les cas où des entreprises remplacent les employés par des entrepreneurs autonomes pour éviter de payer l'impôt-santé des employeurs de l'Ontario.

Recommandation 18-9 : Établir une tribune pour discuter des nouvelles questions et tendances entourant l'économie souterraine, ainsi que des innovations et des pratiques exemplaires permettant de lutter contre celles-ci. Cette tribune devrait englober des représentants de divers ministères, ainsi que du gouvernement fédéral, des administrations municipales et d'associations de l'industrie.

Recommandation 18-10 : Le ministère des Finances devrait prendre l'initiative en fournissant de l'aide aux municipalités en vue de l'élaboration d'une politique relative au recouvrement des amendes non payées dans la province en vertu de la *Loi sur les infractions provinciales*.

Recommandation 18-11 : Avoir recours à la suspension des permis et des enregistrements pour faciliter le recouvrement des amendes non payées en vertu de la *Loi sur les infractions provinciales* en ce qui a trait aux véhicules, notamment celles qui sont imposées à la suite d'infractions touchant le stationnement, les excès de vitesse et l'assurance-automobile.

Recommandation 18-12 : Permettre que les amendes non payées en vertu de la *Loi sur les infractions provinciales* soient rattachées au rôle d'impôts fonciers des contrevenants, même si le bien-fonds en question est possédé conjointement.

Recommandation 18-13 : Déduire des remboursements de taxe les montants des amendes non payées en vertu de la *Loi sur les infractions provinciales*.

Recommandation 18-14 : Avant que le gouvernement n'accorde des subventions ou des crédits d'impôt remboursables, des contrats, des prêts ou des garanties de prêts, s'assurer que les bénéficiaires sont en règle en ce qui a trait aux comptes débiteurs du gouvernement et qu'ils n'ont pas d'impôts ou de taxes impayés.

Recommandation 18-15 : Exiger que tous les ministères consignent les créances à l'endroit de la Couronne dans le système financier du gouvernement afin que des mesures de recouvrement soient entreprises de façon opportune.

Recommandation 18-16 : Mettre en oeuvre les propositions du budget de l'Ontario de 2011 visant à rationaliser les activités de perception des revenus non fiscaux en les confiant aux Services communs de l'Ontario et au ministère des Finances dans l'intention de regrouper de façon graduelle toutes les fonctions de perception des revenus fiscaux et non fiscaux au sein du ministère des Finances.

Recommandation 18-17 : Établir un cadre législatif habilitant le ministère des Finances à recouvrer toutes les créances à l'endroit de la Couronne provinciale et y ajouter des outils et des mécanismes de recouvrement plus efficaces.

Recommandation 18-18 : Élaborer des politiques et des pratiques de recouvrement normalisées au sein de la fonction publique de l'Ontario afin d'optimiser les ressources.

Recommandation 18-19 : Travailler de concert avec le Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario pour veiller au respect de la protection de la vie privée lors de la mise en oeuvre de ces propositions.

Recommandation 18-20 : Améliorer les méthodes de collecte de renseignements et le partage de ces renseignements à l'échelle du gouvernement et avoir davantage recours à la *Loi de 2007 sur la modernisation de la réglementation* afin de cerner les enjeux actuels et nouveaux dans le but d'accroître le nombre d'activités de conformité.

Recommandation 18-21 : Utiliser le système d'évaluation des risques mis au point par le ministère des Finances afin d'axer davantage les activités de vérification du gouvernement sur les secteurs permettant à la province d'obtenir le meilleur taux de rendement.

Recommandation 18-22 : Mettre en oeuvre des mesures permettant de mieux coordonner et de regrouper au sein du ministère des Finances les vérifications d'entreprises effectuées par le gouvernement dans le but de recouvrer des fonds pour le compte de la province.

Recommandation 18-23 : Élaborer des méthodes d'évaluation des risques en collaboration avec d'autres territoires de compétence afin de régler les questions de vérification touchant plusieurs provinces ou des pays étrangers.

Recommandation 18-24 : Au lieu que les frais d'utilisation restent pratiquement fixes, les mettre à jour, au cours des deux prochaines années, en ayant recours à une combinaison de pratiques axées sur le recouvrement intégral des coûts et sur l'indexation.

Recommandation 18-25 : Passer en revue les politiques d'établissement des taux d'imposition aux fins scolaires pour les biens résidentiels et commerciaux afin de maintenir un niveau stable de revenus tirés de l'impôt scolaire, en chiffres absolus.

Recommandation 18-26 : Continuer la mise en oeuvre du plan de réduction de l'impôt scolaire applicable aux entreprises (ISE) tout en envisageant des options pour modifier le plan afin d'éviter la perte de la totalité ou d'une partie des revenus liée à la réduction des taux élevés de l'ISE en augmentant aussi les taux de l'ISE qui sont faibles.

Recommandation 18-27 : Se fonder sur le plan de réduction de l'impôt scolaire applicable aux entreprises (ISE) existant pour rectifier les iniquités et les distorsions historiques quant aux taux de l'ISE en mettant en oeuvre graduellement un taux uniforme unique de l'ISE.

Recommandation 18-28 : Continuer à élaborer et mettre en oeuvre des stratégies axées sur les résultats afin de décourager la consommation de tabac illégal, en misant notamment sur l'application des lois existantes, sur l'établissement de nouveaux partenariats ainsi que sur la mise au point d'outils législatifs et réglementaires.

Recommandation 18-29 : Remplacer les taxes s'appliquant au volume des biens par des taxes fondées sur la valeur de ces biens (soit remplacer des taxes précises par des taxes *ad valorem* ou prendre tout autre moyen pour tirer profit des changements de valeurs).

Chapitre 19 : Gestion du passif

Recommandation 19-1 : Les risques généraux peuvent et doivent être traités par l'entremise de la réserve pour éventualités, laquelle doit être établie à un seuil plus élevé que dans les budgets précédents et doit augmenter au fil du temps afin d'offrir une protection contre la possibilité d'erreurs systématiques touchant le taux de croissance dans la projection des revenus. Les risques internes modestes doivent être abordés au moyen d'une réserve de fonctionnement. La réserve pour éventualités doit être augmentée afin de tenir compte d'une surestimation des prévisions de croissance annuelle des revenus de 0,2 point de pourcentage.

Recommandation 19-2 : Les risques spécifiques doivent faire l'objet d'une stratégie explicite. Dans le cadre des processus d'établissement des budgets, il convient d'apporter un grand soin pour repérer tous les risques connus ayant une importante incidence financière, et d'établir une stratégie afin d'atténuer ces risques.

Recommandation 19-3 : Nous recommandons que la province élimine le Fonds de garantie des prestations de retraite ou examine la possibilité de le transférer à un assureur privé. Le Fonds n'est plus viable dans sa forme actuelle puisqu'il présente un important risque financier pour la province si un autre ralentissement économique survient.

Recommandation 19-4 : Le gouvernement de l'Ontario doit effectuer et publier sa propre évaluation de la gestion du passif des régimes de retraite du secteur public et préparer des plans visant à limiter les risques financiers soulevés dans le cadre de l'évaluation.

Recommandation 19-5 : Déterminer clairement à qui incombe la responsabilité financière ultime des déficits sur le plan du financement des régimes de retraite du secteur public. La Commission a constaté une confusion considérable concernant cette question.

Recommandation 19-6 : Dans le rapport d'évaluation de la gestion du passif proposé, le gouvernement devrait rendre publique la santé financière actuelle et prospective des régimes de retraite du secteur public.

Recommandation 19-7 : Dans le rapport d'évaluation de gestion du passif, le gouvernement doit tester la santé financière des régimes de retraite afin d'évaluer la possibilité que les taux de rendement soient plus ou moins élevés que prévu. Cela pourrait être réalisé en utilisant un taux d'escompte plus ou moins élevé ou une distribution des probabilités.

Recommandation 19-8 : L'objectif du gouvernement, lorsqu'il est aux prises avec des déficits touchant le financement des pensions de retraite, devrait être de réduire les prestations futures, plutôt que d'augmenter les taux de cotisation au-delà des taux actuels. Cette mesure contribuerait à réduire l'écart de financement ainsi que les prestations de retraite accumulées sur une base prospective, atténuant ainsi leur incidence sur le plan financier. Le gouvernement pourrait envisager des mesures législatives si les négociations avec les promoteurs des régimes achoppent.

Recommandation 19-9 : Le gouvernement devrait accélérer ses travaux sur la structure des pensions de retraite du secteur public et faire de la maîtrise de la croissance du coût des prestations une part importante de la stratégie de négociation de la rémunération au sein du secteur parapublic.

Recommandation 19-10 : La province devrait examiner les possibilités de réaliser des économies et un meilleur rendement du capital investi grâce à la consolidation des fonctions administratives et de la mise en commun des régimes de retraite à l'échelle du secteur parapublic.

Recommandation 19-11 : Le gouvernement doit clarifier, tant sur le plan de la conception que celui de son ampleur, le coût des régimes de retraite du secteur public dans les Comptes publics et d'autres états financiers, notamment le budget.

Recommandation 19-12 : Afin de mieux protéger la province contre les coûts de l'assainissement environnemental, nous recommandons de rajuster le cadre législatif actuel afin de mettre un accent accru sur le principe de la responsabilité financière des pollueurs.

Recommandation 19-13 : Collaborer avec le gouvernement fédéral afin d'atténuer les risques pour le cadre financier de l'Ontario découlant des modifications des politiques fédérales. Les risques immédiats connus comprennent l'entente de libre-échange Canada-Union européenne faisant actuellement l'objet de négociations, les modifications proposées à l'impôt sur le revenu des particuliers et le projet de loi omnibus sur le crime (C-10).

Recommandation 19-14 : L'Ontario devrait négocier avec le gouvernement fédéral afin qu'il s'engage à mettre en oeuvre un cadre national de soutien au logement qui comprendrait un financement fédéral adéquat, stable ainsi qu'à long terme et encouragerait ses partenaires et intervenants en matière de logement, notamment les administrations municipales, à collaborer avec le gouvernement fédéral afin d'obtenir cet engagement.

Recommandation 19-15 : Travailler avec le secteur municipal afin d'atténuer les risques pour le cadre financier de l'Ontario en s'assurant que les engagements sont respectés. Les risques connus au moment d'écrire ces lignes sont les dépassements de coûts potentiels découlant des travaux d'infrastructure municipale et les Jeux panaméricains.

Recommandation 19-16 : Modifier ou éliminer la *Loi de 1999 sur la protection des contribuables* afin qu'il soit possible d'utiliser les dépenses ainsi que les impôts et les taxes selon les besoins afin d'écarter les menaces pesant sur l'équilibre financier.

Chapitre 20 : Relations intergouvernementales

Recommandation 20-1 : Amener le gouvernement fédéral à reconnaître que ses mesures créent des risques financiers pour l'Ontario.

Recommandation 20-2 : Revendiquer la réforme des programmes fédéraux qui ne servent pas adéquatement les intérêts de l'Ontario.

Recommandation 20-3 : Préconiser la réforme du programme de péréquation en s'assurant, à tout le moins, qu'il tient compte entièrement des revenus générés par les ressources et des différences de prix entre les provinces.

Recommandation 20-4 : Éliminer le Transfert canadien en matière de programmes sociaux et transférer le nombre de points d'impôt équivalent aux provinces.

Recommandation 20-5 : Demander que les programmes fédéraux d'atténuation des gaz à effet de serre soutiennent les initiatives ontariennes en matière d'énergie propre de façon juste et équitable.

Recommandation 20-6 : En collaboration avec le gouvernement fédéral, repérer les responsabilités qui se chevauchent et les doubles emplois et nouer des liens économiques et financiers permettant de réaliser des économies et de dispenser de meilleurs services aux citoyens.

Recommandation 20-7 : Prolonger de deux années la période durant laquelle la dernière tranche de 500 millions de dollars sera prise en charge de sorte que ce transfert ne soit pas terminé avant 2020. Par exemple, si nous atteignons seulement en 2017 le seuil de 232 millions de dollars qui était prévu pour 2015, nous économiserons 165 millions de dollars (397 millions moins 232 millions).

Recommandation 20-8 : S'assurer qu'à compter de 2013, le Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario (FPMO) décroisse de manière à atteindre les 500 millions de dollars prévus d'ici 2016. Une hypothèse raisonnable consisterait à diminuer le Fonds de 25 millions de dollars par année quatre fois de suite à compter de 2013, ce qui en ramène l'enveloppe à 500 millions de dollars en 2016.

Recommandation 20-9 : La province et les municipalités doivent travailler de concert pour établir un cadre de responsabilisation qui ferait un suivi de la manière dont les municipalités investissent les économies dégagées en raison de la prise en charge des coûts par la province.

Annexe 2 : Acronymes

AAGJE	Accord de 2005 sur l'apprentissage et la garde des jeunes enfants
ACOI	Accord Canada-Ontario sur l'immigration
ACPAU	Association canadienne du personnel administratif universitaire
AE	assurance-emploi
AEGAPCO	Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario
AJO	Aide juridique Ontario
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
AMO	Association of Municipalities of Ontario
ANS	autres niveaux de soins
AOE	Agence ontarienne des eaux
APER	processus d'autorisation des projets d'énergie renouvelable
CARP	Canada's Association for the Fifty-Plus
CASC	centre d'accès aux soins communautaires
CCSP	Conseil sur la comptabilité dans le secteur public
CEO	Commission de l'énergie de l'Ontario
CHSRG	Canadian Health Services Research Group
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CIEC	crédit d'impôt pour l'éducation coopérative
CIFA	crédit d'impôt pour la formation en apprentissage
CIPR	comités d'identification, de placement et de révision
CMEC	Conseil des ministres de l'Éducation

CSFO	Commission des services financiers de l'Ontario
CSPAAT	Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail
CTON	Commission de transport Ontario Northland
CTT	Commission de transport de Toronto
DMFA	diversification des modes de financement et d'approvisionnement
DPIP	clinique dirigée par du personnel infirmier praticien
EDMT	Entente Canada-Ontario sur le développement du marché du travail
EE	évaluation environnementale
EGO	Expérience Globale Ontario
EIACA	Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes
EMT	Entente sur le marché du travail
EO	Emploi Ontario
EPMFMPS	Examen provincial-municipal du financement et du mode de prestation des services
ePOS	logiciel de point de vente
ERAD	Évaluation du rendement des élèves selon des attentes différentes
ESF	équipe de santé familiale
ETP	équivalent temps plein
FCRSS	Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé
FEIS	Fonds pour les emplois et les investissements stratégiques
FEO	Fédération des enseignantes et des enseignants de l'Ontario
FGPR	Fonds de garantie des prestations de retraite
FLEMT	formation linguistique en milieu de travail

FLPMT	formation linguistique pour le milieu de travail
FLS/ALS	cours de français et d'anglais, langues secondes
FPMO	Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario
FPO	fonction publique de l'Ontario
FRC	Fonds de réinvestissement communautaire
FTFS	Fonds de transition et de formation stratégique
HOOPP	Healthcare of Ontario Pension Plan
ICIS	Institut canadien d'information sur la santé
IO	Infrastructure Ontario
IPC	indice des prix à la consommation
IRS	impôt sur le revenu des sociétés
IRSS	Institut de recherche en services de santé
ISE	impôt scolaire applicable aux entreprises
ITI	information et technologie de l'information
JJAT	Justice juste-à-temps
LCBO	Régie des alcools de l'Ontario
LCEE	*Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*
MAAARO	ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario
MACI	ministère des Affaires civiques et de l'Immigration
MAS	Modèle d'allocation fondée sur la santé
MDEC	ministère du Développement économique et du Commerce
MDEI	ministère du Développement économique et de l'Innovation
MDNM	ministère du Développement du Nord et des Mines

MECO	Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario
MEO	ministère de l'Environnement
MF	ministère des Finances
MFCU	ministère de la Formation et des Collèges et Universités
MGAP	maximum des gains annuels ouvrant droit à pension
MPG	ministère du Procureur général
MRI	ministère de la Recherche et de l'Innovation
MRN	ministère des Richesses naturelles
MSCSC	ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels
MSEJ	ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
MSSC	ministère des Services sociaux et communautaires
MSSLD	ministère de la Santé et des Soins de longue durée
MW	mégawatts
OCAS	Ontario College Application Services
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEO	Office de l'électricité de l'Ontario
OLG	Société des loteries et des jeux de l'Ontario
OMA	Ontario Medical Association
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OPG	Ontario Power Generation
OQRE	Office de la qualité et de la responsabilité en éducation
OSF	organisme de santé familiale
OT	Ontario au travail

PCP	programme des candidats des provinces
PELT	Plan énergétique à long terme
PerLE	Service de permis et licences électroniques d'entreprises
PGR	Programme de gestion des risques
PIB	produit intérieur brut
PILT	Plan d'infrastructure à long terme
PISA	Programme international pour le suivi des acquis des élèves
PISB	Programme d'investissement dans le secteur biopharmaceutique
PME	petites et moyennes entreprises
PMO	Programme de médicaments de l'Ontario
POE	Prestation ontarienne pour enfants
POEP	Prestation ontarienne pour l'énergie propre
POSPH	Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées
PREI	Plan pour le réseau d'électricité intégré
QSSO	Qualité des services de santé Ontario
RAFEO	Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario
RBS	Révolution du bon sens
REAS	Registre environnemental des activités et des secteurs
REER	régime enregistré d'épargne-retraite
RGTH	région du grand Toronto et de Hamilton
RLISS	réseau local d'intégration des services de santé
RPC	Régime de pensions du Canada
RRCAAT	Régime de retraite des Collèges d'arts appliqués et de technologie

RREO	Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario
RRF	Régime de retraite des fonctionnaires
RRSEFPO	Régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario
SAE	société d'aide à l'enfance
SAS	Commission d'examen du système d'aide sociale de l'Ontario
SDL	société de distribution locale
SEFPO	Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario
SEJ	Stratégie emploi jeunesse
SEM	services d'électricité municipaux
SFIEO	Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario
SIERE	Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité
SIO	Société immobilière de l'Ontario
SISFP	Stratégie d'investissement dans le secteur de la fabrication de pointe
SOIIA	Stratégie ontarienne d'investissement dans l'industrie automobile
SPCC	société privée sous contrôle canadien
TCAC	taux de croissance annuel composé
TCPS	Transfert canadien en matière de programmes sociaux
TCS	Transfert canadien en matière de santé
TI	technologie de l'information
TIC	technologie de l'information et des communications
TQF	programme des travailleurs qualifiés du volet fédéral
TQF	travailleurs qualifiés du volet fédéral
TRF	Tableaux de référence financiers

TRG	programme de tarifs de rachat garantis
TRG	tarifs de rachat garantis
TVH	taxe de vente harmonisée
UE	Union européenne

MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C004071

ISBN 978-1-4435-8906-2 (IMPRIMÉ)
ISBN 978-1-4435-8907-9 (HTML)
ISBN 978-1-4435-8908-6 (PDF)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2012